



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO
CURSO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO**



JANSEN ALEXANDRE DE SOUZA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO**

SÃO CRISTÓVÃO/SE

2016

JANSEN ALEXANDRE DE SOUZA

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS
COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciência da
Informação da Universidade Federal de Sergipe para
obtenção do grau de bacharel em Biblioteconomia e
Documentação.

ORIENTADORA: Profa Dra Martha Suzana Cabral
Nunes

SÃO CRISTÓVÃO/SE

2016

S729p Souza, Jansen Alexandre de
O planejamento estratégico em bibliotecas universitárias como instrumento de gestão / Jansen Alexandre de Souza; orientadora Martha Suzana Cabral Nunes. – São Cristóvão, 2016.
68 f. : il.

Monografia (trabalho de Conclusão de Curso – Biblioteconomia e Documentação) – Universidade Federal de Sergipe, 2016.

1. Biblioteca universitária. 2. Gestão em biblioteca. 3. Planejamento estratégico. 4. Análise SWOT. I. Nunes, Martha Suzana Cabral, orient. II. Título.

CDU: 027.7:005.51

O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

JANSEN ALEXANDRE DE SOUZA

Monografia apresentada ao Departamento de Ciência da Informação da Universidade Federal de Sergipe para obtenção do grau de bacharel em Biblioteconomia e Documentação.

Nota: _____

Data de Apresentação: 13/5/2016

BANCA EXAMINADORA

**Profa Dra Martha Suzana Cabral Nunes
(Orientadora-DCI/UFS)**

**Prof. Me. Antonio Edilberto Costa Santiago
(DCI/UFS)**

**Prof. Me Luiz Marchiotti Fernandes
(Membro Convidado – BICEN/UFS)**

Aos meus pais, que me proporcionaram o melhor em minha vida!

A minha esposa Aline, que esteve sempre comigo!

A João, Luís e Davi, a quem tento ser sempre o melhor!

AGRADECIMENTOS

Agradeço a DEUS, meu senhor, que me deu o dom da vida, por me fazer forte a cada dia para lutar por meus ideais. Por me presentear com a oportunidade de realizar esse sonho.

Agradeço a minha mãe Marliete, a quem devo toda a minha vida e o que hoje sou, te amo demais. A minha família que sempre acreditou em mim, minhas tias e tios que foram sempre a extensão de minha mãe e pai. Aos meus irmãos e suas esposas que sempre me apoiaram. A toda a minha família, muito obrigado!

Ao meu pai Abílio João de Souza (*in memorian*) a quem dedico especialmente este trabalho, por sempre acreditar em minha capacidade, meu eterno amigo em todos os momentos. Para sempre te amarei meu pai.

A minha esposa Aline Alves, que acreditou em minha capacidade, estando comigo em momentos importantes de minha vida, esse agradecimento vai especial para você, obrigado minha princesa. Aos meus filhos João Victor, Luís Augusto e Davi Miguel, para vocês todo meu esforço e amor.

A professora Martha Suzana Cabral, que me acolheu como orientando, não terei palavras para descrever a gratidão que tenho por você, os momentos de aprendizado levarei por toda a minha vida. Sou especialmente grato por tudo, assim como a levarei sempre em meu coração.

Aos professores do Departamento de Ciência da Informação, Valeria Bari - que me recebeu de forma extraordinária, Telma de Carvalho – com muito carinho, Prof. Edilberto Santiago – um abraço ao senhor, Profa. Gleise Santana, Profa. Marcia Braz, Prof. Fernando Bitencourt, Prof. Luís Marchiotti - agradeço muito, Prof. Augusto, Profa. Zelma, Profa. Barbara, Prof. Felix, Prof. Sergio Araújo, Prof. Fabiano, a todos os professores do curso, meu muitíssimo obrigado por compartilhar o vosso conhecimento, levarei todos em meus pensamentos, sempre.

Aos meus amigos do curso de Biblioteconomia e Documentação, ao qual descrevo como únicos em minha vida, pelos momentos maravilhosos que compartilhamos. Agradeço especialmente ao 'TOP FIVE', meus amigos, vocês foram um presente em minha vida, Jadson, Poly, Zama e Célio, sempre estarão em minhas orações.

A todos os meus amigos e irmãos dedico este trabalho, por compartilharem minha felicidade em vários momentos de minha vida. Ricardo e família, Marcos e família, vocês são meus irmãos. A minha sogra Dona Lourdes minha segunda mãe. Karla e família, Cícero e família, Fred e família, vocês são mais que amigos e compadres, são a família que me acolheu, e sou muito feliz por isso.

Agradeço imensamente, muito obrigado por fazerem parte de minha vida.

*Existe o risco que você não pode jamais correr, e existe o risco
que você não pode deixar de correr.*

Peter Drucker

RESUMO

Esta monografia tem como objeto de discussão o uso do planejamento estratégico em bibliotecas universitárias. O objetivo geral é desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a Biblioteca Central (BICEN), da Universidade Federal de Sergipe (UFS). Os objetivos específicos são: compreender a importância do planejamento estratégico para a gestão de bibliotecas universitárias; identificar as funções do bibliotecário gestor de unidades de informação; analisar as etapas e ferramentas aplicáveis à análise estratégica; construir a missão, a visão e as estratégias da BICEN. Visa contribuir com o gestor da biblioteca e seus colaboradores para discutir as questões estratégicas que envolvem a unidade, principalmente relacionadas às necessidades do usuário. A utilização de ferramentas como a matriz SWOT identifica analiticamente a situação da unidade, sendo um recurso proveitoso para a construção do planejamento da biblioteca universitária. A presente pesquisa se caracteriza como um estudo teórico-empírico, realizado através de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e método estudo de caso. Foram usados questionários e entrevista como fontes de dados. Ao final, conseguiu-se identificar a situação da BICEN em uma análise geral da unidade e construir uma proposta do planejamento estratégico. Os resultados apresentados podem oferecer novos horizontes para a gestão estratégica da unidade.

Palavras-chave: Biblioteca universitária. Gestão em biblioteca. Planejamento estratégico. Análise SWOT.

ABSTRACT

This paper has as object of discussion the use of strategic planning in academic libraries. The overall objective is to develop a strategic planning proposal for the Biblioteca Central da UFS. The specific objectives are: to understand the importance of strategic planning for the management of university libraries; identify the roles of manager librarian of information units; analyze the steps and tools applicable to strategic analysis; build the mission, vision and strategies of BICEN. It aims to contribute to the library manager and his staff to discuss strategic issues involving the unit, mainly related to user needs. The use of tools such as SWOT matrix analytically identifies the status of the unit, being a useful resource for the construction of the university library planning. This research is characterized as a theoretical and empirical study, conducted using descriptive qualitative research and case study method. It was used questionnaires and interviews as data sources. At the end, it was managed to identify the situation of BICEN in a general analysis of the unit and build the proposal of strategic planning. The results can provide new horizons for the strategic management of the unit.

Keywords: University library. Management library. Strategic planning. SWOT analysis.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ciclo PDCA.....	27
Figura 2	Proposta de organograma circular com foco no usuário.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Analisador SWOT.....	38
Quadro 2	Organograma do SIBIUFS-BICEN.....	44
Quadro 3	Análise SWOT da BICEN.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Conhecimento sobre a missão da BICEN.....	52
Gráfico 2	Conhecimento sobre a visão da BICEN.....	53
Gráfico 3	Agrupamento de usuários e identificação de necessidades e expectativas.....	54
Gráfico 4	Divulgação de produtos e serviços da BICEN.....	55
Gráfico 5	Adoção de estratégias de atração de usuários na BICEN.....	56
Gráfico 6	Planos de ação estratégica na BICEN.....	57
Gráfico 7	Padronização de processos da BICEN.....	57
Gráfico 8	Controle de processos que garantam a satisfação dos usuários da BICEN.....	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ALA	<i>American Libraries Association</i>
BDTD	Biblioteca Digital de Teses e Dissertações
BICAL	Biblioteca de Laranjeiras
BICAMPI	Biblioteca de Itabaiana
BICEN	Biblioteca Central
BICOM	Biblioteca Comunitária
BILAG	Biblioteca de Lagarto
BISAU	Biblioteca a Saúde
BU	Biblioteca Universitária
CBO	Classificação Brasileira de Ocupações
CDD	Classificação Decimal de Dewey
CFB	Conselho Federal de Biblioteconomia
DIALE	Divisão de Apoio ao Leitor
DIPROT	Divisão de Processamento Técnico
IFLA	<i>International Federation of Library Associations</i>
RIUFS	Repositório Institucional
SIBIUFS	Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Sergipe
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFS	Universidade Federal de Sergipe

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
2	A BIBLIOTECA COMO ESPAÇO DE DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO.....	17
2.1	O profissional da biblioteca.....	18
2.2	A biblioteca universitária – definições e características.....	21
2.3	Novos rumos para a biblioteca universitária.....	24
3	A GESTÃO ESTRATÉGICA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS.	26
3.1	A Administração como área dedicada ao estudo das organizações.....	26
3.2	A gestão em bibliotecas universitárias.....	30
3.3	O perfil do gestor da biblioteca.....	32
3.4	O planejamento estratégico em bibliotecas universitárias.....	34
3.5	O diagnóstico estratégico através da análise SWOT.....	37
4	METODOLOGIA.....	40
4.1	O Sistema de Bibliotecas da UFS (SIBIUFS) e a Biblioteca Central (BICEN).....	43
4.2	Sujeitos da pesquisa.....	45
4.3	Instrumentos de pesquisa.....	45
5	RESULTADOS.....	47
5.1	Diagnóstico estratégico.....	47
5.1.1	Matriz SWOT.....	47
5.1.1.1	<i>Forças.</i>	48
5.1.1.2	<i>Fraquezas.</i>	49
5.1.1.3	<i>Oportunidades.</i>	49
5.1.1.4	<i>Ameaças.</i>	50
5.2	Proposta de planejamento estratégico do SIBIUFS.....	51
5.2.1	Missão e visão.....	51
5.2.2	Fatores críticos de sucesso.....	59
5.2.3	Posicionamento estratégico.....	59
5.2.4	Proposta de missão para a BICEN.....	59
5.2.5	Proposta de visão para a BICEN.....	60
5.2.6	Objetivos estratégicos.....	60

5.2.7	Determinação das estratégias da BICEN.....	61
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
	REFERÊNCIAS.....	66
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA COLETA DE	
	DADOS.....	70

1 INTRODUÇÃO

A partir da importância que a biblioteca universitária exerce para a comunidade na qual está inserida, contribuindo como peça fundamental no processo de desenvolvimento social e de aprendizagem, e como um espaço democrático de acesso à informação, onde serviços, recursos e fontes de informação podem ser utilizados e acessados, a biblioteca universitária foi eleita como foco dessa monografia.

A necessidade de oferecer serviços cada dia de melhor qualidade exige do responsável pela biblioteca universitária uma visão gerencial, para que o mesmo esteja preparado para busca constante de ferramentas para o desenvolvimento da unidade, demandando um perfil diferenciado do gestor a fim de atender à necessidade de fazer a biblioteca evoluir de acordo com a perspectiva esperada pela comunidade.

Para oferecer os melhores serviços, o gestor da biblioteca universitária conta com diversos instrumentos de gestão que são utilizados para auxiliá-lo neste processo. A ciência da Administração destaca-se como um conjunto de conhecimentos, ferramentas e metodologias que possibilitam o alcance de objetivos, com resultados efetivos. Assim dentro das funções gerenciais desempenhadas em bibliotecas, o planejamento é um dos pilares das atividades de qualquer gestor, e o planejamento estratégico é uma das ferramentas essenciais para promover o desenvolvimento da unidade e o reconhecimento de sua qualidade na comunidade acadêmica.

O planejamento estratégico como ferramenta, contribui para o posicionamento da biblioteca universitária, pois aponta não apenas qual sua essência mas também aonde ela quer chegar, permite o diagnóstico de suas necessidades, e propõe desafios e impactos que são desdobrados em tomada de decisão que levam a pôr em prática novos e melhores serviços e produtos.

Nesse processo, sabe-se que a elaboração do planejamento estratégico exige a participação e o comprometimento do gestor e dos colaboradores, porém, sua execução depende de apoio institucional, pois muitas vezes demandam investimentos financeiros. Para que haja um melhor aproveitamento, as ações estratégicas devem contemplar as demandas internas e externas da comunidade universitária, e para isso a análise ambiental é fundamental.

Por isso, o uso de instrumentos analíticos como a Matriz Swot, o ciclo PDCA e o *Balanced Scorecard* são essenciais para compreender as nuances que cercam as atividades e as necessidades dos diferentes setores da biblioteca, com vistas a desenvolver um planejamento que contempla todas as especificidades da instituição.

A área de gestão de bibliotecas possibilita ao bibliotecário–gestor um aprofundamento administrativo que lhe dá maior respaldo para a tomada de decisões. Além disso, o uso das ferramentas de análise e de indicadores de avaliação propiciadas por essa área do conhecimento traz melhorias aos serviços oferecidos pela biblioteca, assim como a possibilidade de melhorias em sua estrutura, comunicação, dentre outros benefícios.

Nesse contexto, essa pesquisa foi desenvolvida na Biblioteca Central (BICEN) da Universidade Federal de Sergipe (UFS). A observação das atividades desenvolvidas na BICEN e a atuação junto aos gestores e colaboradores levou a alguns questionamentos que foram norteando esse estudo: quais os instrumentos de gestão que são adotados na BICEN? Qual o planejamento que a BICEN adota para ampliar seus serviços e a satisfação dos usuários? Qual a missão e a visão da BICEN?

Diante dessas questões de pesquisa, o objetivo geral dessa monografia é: desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a Biblioteca Central da UFS. Os objetivos específicos são: compreender a importância do planejamento estratégico para a gestão de bibliotecas universitárias; identificar as funções do bibliotecário gestor de unidades de informação; analisar as etapas e ferramentas aplicáveis à análise estratégica; construir a missão, a visão e as estratégias da BICEN.

A relação com a profissão de bibliotecário, tornaram a pesquisa exploratória, além de contar com as informações coletadas pelo diretor da unidade, assim como foi formado um questionário que viabilizou o conhecimento empírico da instituição, na visão de seus funcionários e usuários.

Um dos principais fatos abordados deste trabalho, relatará como o planejamento estratégico pode influenciar a tomada de decisões dentro da biblioteca universitária, outro ponto que tem a mesma ligação será a verificação se há uso de uma ferramenta de gestão dentro da unidade, assim como o processo de avaliação que a mesma usa para a tomada de decisões. Todos esses pontos foram discutidos com o gestor responsável pela instituição estudada.

O referencial teórico desta monografia foi baseado em autores como Milanesi (2002) e Leitão (2005) que destacam a importância da biblioteca como centro do conhecimento e as mudanças vivenciadas por essas unidades. Para tratar a respeito da biblioteca universitária foram utilizados Cunha (2000; 2010) assim como Silveira (2009) e Nunes (2015).

No tocante aos temas relacionados à Administração e às ferramentas de gestão foram abordados autores como Chiavenato (2006; 2007), Pacheco (2012) e Teixeira, Salomão e Teixeira (2010), que tratam sobre a gestão sistêmica, além de Silva (2007) que apresenta a organização e seus objetivos na visão de equipe. As novas tecnologias como ferramentas de

gerenciamento são exploradas por Holanda e Nascimento (2010) e Cunha (2010). O planejamento baseado no conhecimento do usuário e nos serviços são identificados nos trabalhos de Kaplan e Norton (1997), assim como de Porter (1997).

Este trabalho torna-se relevante para a área de Biblioteconomia por se tratar de uma possibilidade de aperfeiçoamento profissional através do conhecimento que a área da Administração possibilita ao gestor da biblioteca, como um campo de atividade que pode ser explorado pelo bibliotecário.

Além disso, ao longo dos anos, as exigências sobre os serviços oferecidos pela biblioteca universitária vêm se tornando maiores, pela necessidade de informações mais atualizadas e em suportes e conexões diversas, com um tempo de resposta cada vez mais curto. Dentro dessa perspectiva, os modelos de gestão devem ser cada vez mais aperfeiçoados, exigindo que as bibliotecas tenham um plano de ação coerente com suas estratégias baseadas no conhecimento de seus limites e necessidades, mas também de suas potencialidades.

O desafio, no entanto, encontra-se em utilizar esses recursos de gestão da maneira mais proveitosa para o processo evolutivo da biblioteca universitária. Diante disso, o planejamento estratégico surge como uma forma de ampliar as possibilidades de sucesso e de crescimento da biblioteca universitária.

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo teórico-empírico, realizado através de pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e método de estudo de caso.

O campo de estudo é a Biblioteca Central da Universidade Federal de Sergipe, que compõe o Sistema de Bibliotecas (SIBIUFES). Foi entrevistado o gestor da BICEN, além de utilizado um questionário com questões fechadas, e de acordo com o objetivo da pesquisa, repassado para os 26 bibliotecários que compõem o quadro de funcionários do SIBIUFES.

A partir desse questionário, elaborado com base no modelo da Fundação Nacional da Qualidade, foram selecionadas oito questões de cunho específico para os objetivos do estudo. Com esses dados coletados tanto na entrevista como no questionário, e à luz da literatura adotada, é que se desenvolveu uma proposta de planejamento estratégico para BICEN.

Essa monografia está dividida em uma introdução, uma seção de desenvolvimento que aborda sobre a biblioteca universitária, o papel do bibliotecário como gestor de unidades de informação, e também sobre os aspectos da gestão nas bibliotecas universitárias e o planejamento estratégico. Segue-se a metodologia, os resultados, as considerações finais e as referências adotadas.

2 A BIBLIOTECA COMO ESPAÇO DE DISSEMINAÇÃO DA INFORMAÇÃO

Com origem no grego *Biblion* (livro) e *Teke* (depósito), o termo biblioteca expressa a percepção inicial com a qual essa instituição ficou conhecida por muito tempo como depósito do conhecimento, cujo suporte principal era o livro e a linguagem escrita.

Ao longo do tempo, porém, as bibliotecas evoluíram sob diversos aspectos, seja em relação aos acervos, assim como em relação aos suportes, aos recursos de organização e tratamento da informação, e, principalmente, conforme também foram se alterando as características dos usuários.

Esses fatores modificaram a biblioteca, fazendo-a abrir suas portas para disseminar a informação nela armazenada e disponibilizá-la ao público. Conforme Pereira (2006, p. 45), a biblioteca deve ser reconhecida como:

[...] um espaço privilegiado, em que se dá o encontro do leitor com as diversas formas de registro do conhecimento, e afirma que é nesse espaço que também se pode estabelecer o diálogo entre indivíduos que compartilham informações, impressões, experiências.

A autora acentua a importância da biblioteca como local agradável e que oferece condições para a interação entre os sujeitos e para a apropriação de informações por parte dos leitores. Esse processo eleva o indivíduo a uma consciência própria por conta das informações a que ele tem acesso e que podem elevá-lo à condição de um ser pensante, com opinião própria e atitude cidadã.

Segundo Shyali Ramanrita Ranganathan (2009, p. 241) “[...] a biblioteca é um organismo em crescimento”. Essa é uma das cinco leis da Biblioteconomia definidas pelo autor, considerado por Targino (2010, p.122) o pai da Biblioteconomia, e, conforme essa lei, percebe-se que cabe à biblioteca manter-se em constante atualização para que possa acompanhar as mudanças não apenas a nível de suportes e tecnologias da informação e comunicação (TIC), mas principalmente a respeito dos usuários, que estão também modificando suas estratégias de busca e acesso à informação.

Segundo Milanesi (2002, p. 12):

O que define a condição de biblioteca é a existência de alguma forma de organização que permita encontrar o que se deseja, mesmo que só o proprietário, ou poucos, tenham êxito nessa busca. Essa ideia de organização está presente tanto nos acervos primitivos, quanto nas informações que circulam pelos milhões de computadores em rede.

Ainda segundo Milanesi (2002), as bibliotecas observam várias mudanças em seus serviços ao longo do tempo, especialmente quando abre suas portas ao público, para que, tornando-se acessível a todos, ultrapassando a ideia de que o acesso à informação deve ser destinado apenas aos letrados como uma forma de erudição. Segundo o autor, nesse novo cenário “As bibliotecas deixaram de ser tesouros para se tornarem serviços e os livros perderam o seu valor material para se tornarem material de consumo, tornando-se domésticos.” (MILANESI, 1983, p. 21)

Mas, a que ponto a importância da biblioteca neste cenário descrito por Milanesi é reconhecida pela sociedade? Vê-se que, em algumas situações, e apesar de seu grande potencial, a biblioteca tem sido subutilizada pelos usuários, que não exploram nem enxergam os benefícios que ela pode lhes propiciar, baseados na diversidade de seu acervo e na capacidade de disseminação da informação que se encontra em sua essência. Dentre esses benefícios, Leitão (2005, p. 32), relata alguns que considera como relevantes, tais como:

[...] as aspirações educacionais, na medida em que a biblioteca está voltada para a promoção e o estímulo do conhecimento; a garantia do acesso igualitário à informação; a preservação das tradições democráticas, quando impede qualquer forma de censura na constituição do seu acervo; a promoção da consciência de cidadania e emancipação do indivíduo.

Percebe-se que um dos grandes potenciais das bibliotecas está em disponibilizar informação e torná-la acessível a todos, porém, seu uso pode ser otimizado com a adoção das TIC. Como exemplo, têm-se as novas formas de busca da informação nas bibliotecas, com computadores ligados em rede, com sistemas que facilitam a recuperação da informação, e que vão além da barreira física da biblioteca, propiciando ao usuário criar conexões em torno da informação.

2.1 O profissional da biblioteca

O bibliotecário foi considerado, durante muito tempo, o guardião dos tesouros da biblioteca. Mesmo sendo reconhecida como profissão apenas no século XIX, observam-se vários relatos de atividades desenvolvidas por esses profissionais desde a Antiguidade, como por exemplo na Biblioteca de Alexandria.

Com o tempo, esse profissional foi ocupando espaço nas bibliotecas e sua atuação passou a ser decisiva para a disseminação da informação. Para Carvalho (2001, p. 5), “[...] a disseminação da informação passa a se desenvolver sob um novo olhar a partir de uma questão

singular, informação com valor agregado”, o que exigiu do bibliotecário um processo de mudanças em termos de seu perfil, assim como das características e competências que foram necessárias para atender às diferentes demandas da sociedade na busca pela informação.

Em termos de formação de bibliotecários um marco é a experiência do bibliotecário americano Melvil Dewey que, no ano de 1876 criou não apenas o método de recuperação de informação denominado Classificação Decimal de Dewey (CDD), como também abriu a primeira escola para formação de bibliotecários nos Estados Unidos em Chicago. (ANDRADE, 2011).

Outro nome marcante para a área é o indiano S. R. Ranganathan, responsável por criar as cinco leis da Biblioteconomia, onde destaca, em sua quarta lei, a importância de formar os profissionais para atuarem em diferentes tipos de bibliotecas e com públicos variados, reforçando a ideia de que profissionais qualificados conseguem colocar em prática as cinco leis de forma completa e com sucesso. (RANGANATHAN, 2009)

Atualmente, organismos como a *American Libraries Association* (ALA), e a *International Federation of Library Associations and Institutions* (IFLA), orientam as ações dos bibliotecários em diferentes unidades de informação, sejam bibliotecas públicas, escolares ou no ensino superior, demonstrando a abrangência de atuação desses profissionais e os desafios que lhe são postos para agir com a disseminação da informação. Além disso, a Classificação Brasileira de Ocupações (CBO), ao definir a categoria dos profissionais da informação, inclui nela os bibliotecários, que são profissionais que:

Disponibilizam informação em qualquer suporte; gerenciam unidades como bibliotecas, centros de documentação, centros de informação e correlatos, além de redes e sistemas de informação. Tratam tecnicamente e desenvolvem recursos informacionais; disseminam informação com o objetivo de facilitar o acesso e geração do conhecimento. (BRASIL, 2013)

Profissional responsável pela aquisição, organização, tratamento, gerenciamento e disseminação da informação, o bibliotecário teve sua profissão regulamentada no Brasil pela Lei n. 4.084 de 30 de junho de 1962, onde se determina que, para se tornar um bibliotecário, é necessário que o indivíduo receba uma formação específica, descrita assim pelo Art. 2º, alínea a) da referida lei: “aos Bacharéis em Biblioteconomia, portadores de diplomas expedidos por Escolas de Biblioteconomia de nível superior, oficiais, equiparadas, ou oficialmente reconhecidas” (BRASIL, 1962). Então, fica assim exposto que somente com a graduação em Biblioteconomia pode-se ocupar o cargo de bibliotecário.

O Conselho Federal de Biblioteconomia (CFB), regulamentou o Código de Ética do profissional bibliotecário, além de deveres, obrigações, direitos e proibições, fortalecendo, assim, a profissão em âmbito nacional. (CFB, 1965)

A missão do bibliotecário descrita por Cunha (2003, p. 46) é essencial por: “[...] facilitar aos indivíduos o acesso à informação e possibilitar, desta forma, o desejo de aprender, de discutir, enfim, a formação do conhecimento ou o conhecimento em formação”. Com isso, percebe-se que o bibliotecário deve estar em constante desenvolvimento, atualizando-se para melhor servir ao público, já que ele tem que disponibilizar ao usuário todas as fontes que ele necessita com rapidez e eficácia.

Nunes (2015) fala da transformação profissional ao longo do tempo, quando descreve que tais mudanças definiram alterações na formação dos profissionais para que eles dessem conta das exigências impostas pelos paradigmas inseridos na Biblioteconomia ao longo do Século XX e início do Século XXI.

Ainda tratando sobre o bibliotecário, Cunha (2003, p. 41) ressalta para este profissional a necessidade de desenvolvimento contínuo, assim como de atualização no campo de trabalho:

no conjunto destas mudanças, o profissional da informação vem se diversificando a cada dia com novas atividades acrescidas ao seu processo de trabalho, atividades estas que demandam maior envolvimento intelectual. Este profissional tem à sua frente o desafio de colocar uma nova dimensão ao problema informacional. Isto significa entender os novos papéis que surgem, as novas necessidades informacionais e as novas formas de responder a estas necessidades criando novos métodos e formas de trabalho.

Percebe-se, então, que o profissional bibliotecário é o responsável por uma gama de atividades nas bibliotecas, assim como no gerenciamento de informações, nos serviços de referência ou na organização e tratamento da informação, que podem propiciar mudanças significativas na tomada de decisões e na aprendizagem dos usuários.

Nesse papel de disseminador da informação, o bibliotecário tende a comprometer-se com a análise do coletivo, já que o mesmo é responsável por todos os setores, e dentro de uma universidade em específico esse comprometimento é ainda maior.

Ortega y Gasset (2006), quando descreve a missão do bibliotecário vai mais além, desmistificando a percepção do bibliotecário pelos usuários, e elevando a profissão a um padrão de evolução contínua, quando fala que:

[...] a missão do bibliotecário, é preciso partir não do homem que a exerce, de seus gostos, curiosidades, ou conveniências, tampouco de um ideal abstrato que preserve a nossa profissão. E esta necessidade, como tudo que é

propriamente humano, não consiste em uma magnitude fixa, mas é, essencialmente, variável, migratória, evolutiva; em suma, histórica. (ORTEGA Y GASSET, 2006, p. 16)

Todo esse processo evolutivo no qual o bibliotecário está inserido tem sido refletido nos serviços que a biblioteca oferece aliado à diversificação das fontes de informação, o que exige a dinamização da ação do bibliotecário no sentido de saber lidar com linguagens de informação sofisticadas para colocar a informação de qualidade à disposição dos usuários. Esse processo acontece em todos os tipos de bibliotecas e, em especial, nas bibliotecas universitárias. A seguir apresenta-se esse tipo de unidade de informação, como se caracteriza e quais suas especificidades em termos de público, acervo e acesso.

2.2 A biblioteca universitária – definições e características

Dentre os espaços disponíveis nas faculdades e universidades pode-se destacar um como de essencial importância para a continuidade educacional que é a biblioteca universitária. São espaços onde é possível obter fontes de pesquisa e informações necessárias aos usuários, e para onde conflui a pesquisa, o ensino e a extensão por meio dos conhecimentos acumulados e postos à disposição da comunidade a partir de seu acervo.

No tocante à natureza das atividades acadêmicas, é comum afirmar-se que a missão da universidade é efetivada pela tríade: ensino, pesquisa e extensão. Porém, esses papéis podem ser vistos como uma manifestação do século XX e ligados aos papéis fundamentais de criação, preservação, integração, transmissão e ampliação do conhecimento. (CUNHA, 2000)

Diante disso, Cunha (2000) destaca que o papel da biblioteca é de suma importância para a vida acadêmica, porém, o uso das TIC e as novas fontes de informação trazem mudanças para a biblioteca universitária, mudanças essas que tentam proporcionar ao usuário não só um espaço mais atrativo, mas também mais completo e dinâmico.

Principal fonte de complemento do ensino dentro da universidade, a biblioteca universitária (BU), torna-se cada dia mais imprescindível para os membros da comunidade acadêmica e para a busca de informações. Com a missão de sequenciar o ensino da sala de aula, assim como integrar novas fontes educacionais, estendendo toda as possibilidades de busca e efetivando a missão das atividades acadêmicas.

Considerada um dos pilares da vida acadêmica, as bibliotecas universitárias têm por função essencial subsidiar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão desenvolvidas nas

universidades, mediante a provisão de recursos informacionais seletivos, diversificados e organizados. (SILVEIRA, 2009)

De modo mais abrangente, Cunha (2010) descreve da seguinte forma a biblioteca universitária:

as bibliotecas universitárias são organizações complexas, com múltiplas funções e uma série de procedimentos, produtos e serviços que foram desenvolvidos ao longo de décadas. No entanto, o seu propósito fundamental permaneceu o mesmo, isto é: proporcionar acesso ao conhecimento. Esse acesso ao conhecimento é que irá permitir que o estudante, o professor e o pesquisador possam realizar suas aprendizagens ao longo da vida.

Como trata-se de uma unidade de informação mantida por uma instituição de ensino superior, a BU diferencia-se de outras bibliotecas por atender as necessidades informacionais do corpo docente, discente e administrativo da instituição à qual está ligada, apoiando o desenvolvimento de pesquisas e a disseminação da informação.

Nunes (2015, p.58) assim descreve a biblioteca universitária:

as bibliotecas universitárias são instituições ligadas ao ensino superior e estão voltadas para atender as necessidades de todos os membros da comunidade acadêmica da qual fazem parte, mas num processo dinâmico, onde cada uma de suas atividades não é desenvolvida de maneira estática e mecânica, mas com o intuito de agir interativamente para ampliar o acesso à informação e contribuir para a missão da universidade.

No atual cenário, a biblioteca universitária continua a se desenvolver tendo em vista a necessidade de evolução para automatizar-se, ampliar os acervos, organizar e disponibilizar seus catálogos, auxiliando não apenas a sistematização necessária para o uso adequado dos serviços, mas também oferecendo ao usuário todas as fontes de recursos possíveis.

No decorrer da última década do século XX, as bibliotecas universitárias, acompanhando a dinâmica de seu macroambiente, entram numa fase de transição, buscando definir uma nova identidade, adaptar-se às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas que influem na questão da socialização do conhecimento, passando a conviver com dois modelos distintos: o da biblioteca convencional e o da virtual. (CARVALHO, 2004)

Essas mudanças descritas por Carvalho (2004) já ocorreram e continuam a se desenvolver com as tecnologias e o uso das possibilidades geradas pela informatização, assim como a partir da socialização do conhecimento através de práticas educacionais propiciadas pela universidade, e a biblioteca tem um papel fundamental e contributivo para essa tarefa.

O desenvolvimento dependerá muito da atuação dos gestores e dos demais profissionais bibliotecários, que podem fazer com que esse organismo continue em crescimento, envolvendo os aspectos estruturais, financeiros e de pessoal que são pertinentes a essas unidades, aliadas às dificuldades de integração e diálogo permanente com a comunidade universitária como um todo.

Silveira (2009) descreve a complexidade que cerca a biblioteca universitária proveniente da diversidade e pluralidade de segmentos que devem ser atendidos da forma mais conveniente possível e, também, das interferências inerentes à sua condição de subsistema universitário, condicionado às vertentes e forças políticas internas e externas, muitas vezes conflitantes e adversas.

Carvalho (2004) relata que a biblioteca universitária tende a participar de uma abordagem diferenciada de informações, mais recentes e mais complexas, isso representa uma quebra de conceitos, como os da biblioteca convencional, levando-a para assumir a postura de uma organização não mais balizada somente na posse da informação, mas a assumir sua condição de provedora de acesso à uma multiplicidade de fontes informacionais, o que dependerá das tecnologias disponibilizadas pela instituição universitária.

Ao entender a importância da biblioteca universitária percebe-se que elas não são responsáveis apenas pelo armazenamento e preservação de acervos e de saberes, mas sim pela capacidade de interferir diretamente na formação dos futuros profissionais, aqueles que vão aplicar os conhecimentos adquiridos na universidade em diferentes situações da vida real, devolvendo à sociedade seu aprendizado em forma de soluções que vão contribuir para seu desenvolvimento.

Botelho, Novais e Inoue (1999, p. 87) descrevem assim o papel da biblioteca universitária e seu desafio, bem como a missão que a mesma oferece:

para que a biblioteca atinja suas metas, é necessário que desempenhem suas três atividades fundamentais: apoio ao ensino, à pesquisa e à extensão, e, sendo assim, ela tem como missão atuar como mediadora entre a informação e a comunidade universitária, promovendo a sua interação com o universo dos materiais bibliográficos existentes a disposição.

Com isso, percebe-se que a biblioteca universitária vai além do armazenamento da informação, contribuindo para a busca e a recuperação da informação, influenciando o corpo acadêmico no desenvolvimento de pesquisas e na tomada de decisões, e aumentando a produtividade da comunidade ao qual está inserida.

2.3 Novos rumos para a biblioteca universitária

Acompanhando as mudanças observadas na biblioteca universitária, pode-se afirmar que vem se desenvolvendo uma mudança de paradigma, onde a informação que o usuário busca não está mais centralizada no espaço biblioteca, mas dispersa em novas e diferentes fontes de informação. Essa mudança tem impacto direto nas estratégias que as bibliotecas universitárias devem adotar, visando agregar o usuário e prestar-lhe um serviço de melhor qualidade e atendendo às suas necessidades. Para Carvalho (2004, p. 77), essas mudanças são assim descritas:

sujeitas aos reflexos das vicissitudes que interpenetram o contexto onde estão inseridas, as bibliotecas, não somente as universitárias, durante seu percurso, sempre estiveram envolvidas num processo de vencer desafios gerados por mudanças significativas em suas funções.

As bibliotecas universitárias, criadas como espaços de acesso ao conhecimento junto com as primeiras universidades a partir do século XII, viram suas características sendo adaptadas ao longo da sua história para atender às demandas do ensino e do público, e também às mudanças sociais verificadas a partir da Idade Média e com o advento da Idade Moderna. Nunes (2015, p. 58) descreve essas adaptações das bibliotecas universitárias nesse contexto:

se inicialmente eram destinadas especialmente e unicamente ao público letrado, foram gradativamente mudando suas características para adequar-se a novas demandas, configuradas dentro de um contexto de alterações sociais operadas no âmbito religioso e científico.

Mas esse processo de mudança é constante nas bibliotecas, levando-as à necessidade frequente de atualização. A biblioteca universitária, por suas características, toma um rumo mais arrojado diferentemente de outras bibliotecas, e esse grau de mudança é descrito por Cunha (2010, p. 7) da seguinte forma:

hoje, porém, a biblioteca universitária está deixando o seu lugar como a principal fonte de busca. Ela está perdendo a sua supremacia na realização deste papel fundamental devido, é claro, ao impacto da tecnologia digital. Como essa tecnologia tem permeado todas as facetas da nossa civilização, estabelecendo uma revolução não só na forma como armazenamos e transmitimos o conhecimento registrado e uma série de outros tipos de comunicação, mas também na forma como procurar e ter acesso a esses materiais.

Assim, os serviços oferecidos pela biblioteca universitária também mudaram, novas fontes informacionais surgiram a partir do processo de informatização, com novos espaços de aprendizagem e novos mecanismos de busca. Podem ser citadas áreas criadas especificamente para acesso às bases de dados *online*, conteúdos dispostos em meio eletrônico, como revistas científicas e *e-books*.

Destaca-se, desse modo, a importância da biblioteca universitária, cujo papel está além da capacidade de armazenar o conhecimento, muito além dos livros e periódicos, não sendo apenas o espaço físico, pois ela proporciona ao usuário ilimitadas fontes de informação, servindo como mecanismo de interlocução entre o usuário e a informação.

Sobre as mudanças advindas pela informatização, pode-se percebê-las, conforme descritas por Cunha (2000, p. 79) “[...] a futura biblioteca coexistirá em um ambiente no qual os usuários estarão conectados a uma ampla variedade de recursos informacionais que muitas das bibliotecas não poderão prover.”

Esse processo evolutivo das bibliotecas universitárias está diretamente ligado tanto ao novo perfil dos usuários, assim como às demandas da sociedade que incidem sobre as universidades, e por fim ao bibliotecário, que trabalha para diagnosticar a necessidade do usuário, oferecendo-lhe um serviço de qualidade na busca pela informação.

3 A GESTÃO ESTRATÉGICA EM BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS

Para entender como ocorrem os processos de gestão no âmbito das bibliotecas universitárias é preciso entender melhor sobre a área da Administração, para depois se iniciar a discussão sobre a respeito da gestão das bibliotecas, mais especificamente sobre a gestão estratégica nas bibliotecas universitárias.

3.1 A Administração como área dedicada ao estudo das organizações

As bibliotecas universitárias, como qualquer outra organização, estão apoiadas em modelos de gestão que são aplicados visando aplicar recursos e atingir resultados de modo eficiente e eficaz, apresentando respostas para as demandas da sociedade e de seus usuários.

Como as organizações são grupos de pessoas que trabalham em conjunto para utilizar e aplicar recursos organizacionais, como capital financeiro, tecnologia, máquinas e equipamentos, matérias-primas, conhecimento, e alcançar propósitos comuns, como cumprir a missão, atingir uma visão, servir um mercado, satisfazer aos seus parceiros, como clientes, acionistas, empregados fornecedores e precisam ser administrada, conforme Chiavenato (2006a).

A Administração é uma ciência que identifica práticas gerenciais dentro das organizações, onde os seus métodos e processos são voltados para a melhoria a produtividade das empresas. Porém, como administração é um processo em constante evolução Chiavenato (2006a, p. 2) descreve que ela deixou de ser um simples processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos organizacionais.

Esse processo evolutivo da Administração está diretamente ligado às práticas que melhoram o desempenho das organizações, mesmo nos mais diversos moldes. Em outro momento Chiavenato (2007, p. 4) descreve o crescimento da Administração da seguinte forma:

a administração cresceu e tornou-se uma ciência, uma técnica e uma arte, ela é uma ciência com princípios bem definidas e um corpo de conhecimentos científico e devidamente codificado, uma tecnologia que produz ferramentas de utilização para obter resultados e uma arte para lidar com situações concretas e abstratas.

As funções da Administração são basicamente planejar, organizar, dirigir e controlar, e tomam por fundamento a teoria clássica descrita por Henry Fayol, o qual previu cinco funções

essenciais ao administrador, descritas por Teixeira, Salomão e Teixeira (2010, p. 71) da seguinte forma:

- a) previsão – perscrutar o futuro e traçar o programa de ação;
- b) organização – constituir o duplo organismo, material e social das empresas;
- c) direção – comandar o pessoal;
- d) coordenação – ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços;
- e) controle – velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

Para Chiavenato (1994, p. 3), administrar é interpretar os objetivos propostos pela empresa e transformá-los em ação empresarial por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da empresa, a fim de atingir tais objetivos.

O administrador utiliza várias ferramentas para auxiliá-lo na tomada de decisão. Entre elas pode ser citado o ciclo PDCA (P – planejar; D -executar; C - verificar; A - agir) (FIGURA 1). Desenvolvido por Walter A. Shewhart na década de 30 e consagrada por Willian Edwards Deming a partir da década de 1950, onde foi empregado com sucesso nas empresas japonesas para o aumento da qualidade de seus processos. (PACHECO et al., 2012).

Figura 1 – Ciclo PDCA



Fonte: Periard (2011).

O ciclo PDCA, auxilia em vários processos organizacionais, tornando-se extremamente útil para as organizações, pois se trata de uma ferramenta de melhoria contínua, que disponibiliza aperfeiçoamento através de diagnósticos e análises gerenciais. Pacheco et al. (2012, p. 3) descrevem da seguinte forma:

o Ciclo PDCA tem como objetivo exercer o controle dos processos, podendo ser usado de forma contínua para seu gerenciamento em uma organização, por meio do estabelecimento de uma diretriz de controle (planejamento da qualidade), do monitoramento do nível de controle a partir de padrões e da manutenção da diretriz atualizada, resguardando as necessidades do público alvo.

Com isso, é possível acompanhar o desenvolvimento de ações e processos gerenciais com o intuito de alcançar a melhoria contínua da instituição.

A organização conta com modelos de gestão que são aplicados para melhoria de seu desempenho. Dentre eles, o modelo de gestão sistêmica é um dos mais estudados e adotados, pois considera uma série de variáveis que são importantes para o desenvolvimento organizacional, analisando a organização e sua relação com seu ambiente interno e externo, e ressaltando a importância das partes que a compõem.

Para Teixeira, Salomão e Teixeira (2010, p. 110), a gestão sistêmica envolve quatro pressupostos básicos: o todo é maior que a soma das partes; o todo determina a natureza das partes; as partes não podem ser entendidas se consideradas isoladamente do todo; as partes são dinamicamente interdependentes.

Assim, entende-se que a gestão sistêmica entende a organização como um todo composto de partes que são inter-relacionadas, e que podem influenciar e sofrer influências umas em relação às outras. Nesse processo, a visão do gestor não pode ser limitada, mas deve abranger os aspectos intrínsecos e extrínsecos que envolvem a organização, a fim de estabelecer os canais de comunicação necessários ao bom andamento dos processos e o excelente desempenho dos colaboradores.

Outro modelo conhecido usado é baseado na gestão da qualidade, que visa atender uma série de requisitos para evitar o desperdício, o retrabalho e atender parâmetros qualitativos e quantitativos de desempenho.

Segundo Costa (2007), os parâmetros quantitativos e qualitativos podem envolver as características do desempenho operacional, os índices de citação do cliente ou usuário, a segurança física ou patrimonial e até a proteção ao meio ambiente.

Os modelos de gestão estão diretamente ligados à forma de compartilhamento de informações, onde o conhecimento passou a ser uma vantagem competitiva muito importante. Segundo Chiavenato (2006b, p. 149-150), o modelo baseado na gestão da informação e do conhecimento é aquele onde “[...] o conhecimento acumulado pela organização constitui seu principal fator de produção na sociedade moderna.”. Nesse ponto, as fontes de informação representam o diferencial das instituições, possibilitando seu uso para tomadas de decisões a fim de alcançarem vantagem competitiva.

Apesar da diversidade de modelos de gestão, há em todos eles um ponto em comum que são as pessoas, ou seja, é preciso observar a disposição humana para alcançar os objetivos organizacionais, o que também ocorre nas bibliotecas universitárias. Nesse sentido, Silva e Rodrigues (2007, p. 40), discorrem que “[...] uma organização é definida como duas ou mais pessoas com desejo e disposição de cooperar para o alcance de um objetivo comum.”. Assim, é preciso obter o comprometimento das pessoas envolvidas, independente do modelo adotado, para que suas tarefas contribuam para o desenvolvimento da organização.

Para que ocorra uma melhor estruturação e uma sinergia entre os funcionários da biblioteca, as funções de cada profissional devem estar bem definidas e todos devem estar integrados a partir de uma coordenação geral que oriente e direcione as atividades. Essa coordenação permite que, mesmo em diferentes setores, cada um realize suas funções sem que haja desvios do objetivo da instituição.

Para Dziekaniak (2008), os instrumentos de gestão podem ser considerados os meios pelos quais a administração alcança os objetivos empresariais e atinge resultados efetivos, podendo ser aplicados em qualquer tipo de organização onde haja sistemas e subsistemas interligados entre si. Ainda para a citada autora, as tarefas realizadas pela administração constituem-se em um conjunto de atividades inter-relacionadas, tendo como função atingir os resultados preestabelecidos e atender às expectativas organizacionais.

Assim, a seguir são discutidos os modelos de gestão das bibliotecas universitárias, quais processos elas desenvolvem para gerenciar seus recursos humanos, materiais e desenvolver suas estratégias.

3.2 A gestão em bibliotecas universitárias

Gerenciar uma biblioteca universitária representa um grande desafio para os gestores. Isso porque a biblioteca universitária é um dos centros de maior custo dentro da universidade, e exige que a gestão busque sempre o equilíbrio entre os produtos e serviços ofertados com

qualidade, aliados à satisfação dos colaboradores e dos usuários, e em confluência com a missão da universidade, baseada no ensino, na pesquisa e na extensão.

Por isso a responsabilidade das bibliotecas universitárias em atender a esses requisitos é enorme, principalmente diante das dificuldades muitas vezes relacionadas à escassez de recursos, fazendo com que os gestores busquem alternativas para atingir os resultados esperados das bibliotecas e para que possam justificar o investimento feito pela instituição. (LEITÃO, 2005). Para Sousa (2009, p. 29):

[...] a biblioteca como organização, tem como desafios as dificuldades estruturais e financeiras do sistema educacional, a falta de espaço no acervo físico, a disponibilização dos recursos eletrônicos, o trabalho em rede e os consórcios cada vez mais necessário.

Esses desafios reforçam a necessidade de atualização constante da biblioteca a fim de superar as dificuldades administrativas que se apresentam diariamente.

Os modelos de gestão propostos para bibliotecas geralmente têm como foco principal a atenção aos usuários, assim como a adequação para o que a unidade necessita, e diante disso um acompanhamento do desempenho organizacional se torna cada dia mais necessário para a melhor adequação da biblioteca ao sistema corporativo.

Dziekaniak (2008, p. 7-8) apresenta o sistema de gestão em bibliotecas universitárias (SGBT) dividido em seis subsistemas, os quais se alinham aos seus propósitos, são eles:

- o *Subsistema Institucional* proporciona instrumentos que auxiliam no estabelecimento da razão de ser de uma BU, da sua finalidade básica, do seu compromisso com a IES, de acordo com as crenças, valores, convicções e expectativas da mesma, do seu negócio, da sua maneira de pensar e agir bem como do seu posicionamento e relacionamento com todas as partes que compõem seus ambientes internos e externos;
- o *Subsistema Gerencial* reúne instrumentos que auxiliam o bibliotecário administrador a estabelecer os rumos a serem seguidos, os resultados pretendidos, os objetivos e estratégias, isto é, auxiliam a definir o que a BU deve fazer e se o que está sendo feito está de acordo com seus objetivos;
- o *Subsistema Operacional* fornece instrumentos para que a direção defina quais as atividades fundamentais para a BU cumprir suas finalidades e como cada uma delas será executada, ou seja, envolve definições dos métodos, normas, materiais, nível de informatização e instalações necessárias para a BU cumprir suas finalidades;
- o *Subsistema de Organização* auxilia a administração a especificar as funções necessárias para a realização das atividades da BU, a dividir estas funções em setores e/ou seções, a delimitar a decisão de cada um, bem como a designar recursos humanos para a execução das funções;
- o *Subsistema Humano-Comportamental* auxilia o bibliotecário administrador a motivar, integrar e a ativar a equipe, de acordo com os resultados almejados e com as finalidades da BU;

- o *Subsistema Ambiental* proporciona não só um maior envolvimento da BU com a questão ambiental, como também contribui para que a responsabilidade ambiental da Biblioteca Universitária e do profissional bibliotecário seja cumprida.

Essa divisão fornece uma visão integrada de todas as funções gerenciais necessárias dentro da gestão de uma biblioteca universitária, o que auxilia o gestor e também toda a equipe a enxergar a biblioteca como um sistema onde nenhuma parte funciona desligada da outra, mas em relação direta entre si. Cabe ao bibliotecário gestor, em consonância com a administração da instituição, estabelecer as estratégias que melhor se adequem aos setores e funções da biblioteca visando o pleno funcionamento de todo o sistema e subsistemas para alcançar as metas e objetivos desejados em relação aos serviços ofertados à comunidade universitária.

Como ponto de partida para o conhecimento da real necessidade da unidade, pode-se utilizar como ferramenta administrativa o *Balanced Scorecard* para diagnosticar a gestão. Assim, Hoog (2007, p.48) descreve que “o fator mais relevante, ‘o diagnóstico’, tem como primeira etapa apurar os sintomas patrimoniais através da visualização dos indicadores que medem a saúde financeira e econômica das organizações”. A partir desse ponto, conhecendo as possibilidades da unidade, pode-se tomar um direcionamento do que se pode obter para melhorias, podendo assim cumprir a missão ao qual a biblioteca é responsável.

Dentre os vários elementos que compreendem a gestão estratégica de uma biblioteca universitária, pode-se destacar como ponto de partida a sua missão, que mostra a identidade da biblioteca, como ela é reconhecida pelos colaboradores e principalmente pelos usuários. Essa missão, porém, deve ser traçada a partir do estudo sobre a essência das atividades desenvolvidas pela biblioteca, assim como deve estar em consonância com a missão institucional.

A partir da missão, são definidas as políticas e diretrizes da biblioteca e estabelecidas as estratégias, metas e planos de ação a fim de colocar a biblioteca em movimento visando seu desenvolvimento, assim como seu reconhecimento diante de sua comunidade de usuários.

Como uma exigência legal, a gestão de uma biblioteca universitária é prioridade de um bacharel em Biblioteconomia. Desse modo, questiona-se: qual a preparação que os bibliotecários que saem da universidade recebem para exercer essa função tão complexa como a gestão de bibliotecas universitárias? A seção seguinte discute essa questão.

3.3 O perfil do gestor da biblioteca

Para manter a biblioteca em constante atualização, o gestor da biblioteca deve estar bem informado e preparado. Marciel e Medonça (2006, p. 39) destacam que “[...] as funções

gerenciais ou administrativas serão aquelas responsáveis pela ativação de todas as funções meio e fim e pelo seu direcionamento e ajuste aos objetivos e metas do sistema.” Esse tipo de administração conduz ao pleno funcionamento do ambiente em sua totalidade.

O quadro de pessoal de uma biblioteca universitária abrange prioritariamente bibliotecários, mas também técnicos administrativos, auxiliares de biblioteca e também estagiários e o gestor da unidade. Todos devem estar alinhados com a missão da unidade no sentido de unirem forças para alcançar os objetivos da instituição.

Administrada por um bibliotecário, a biblioteca universitária tem nesse profissional seu grande diferencial, pois seu perfil deve abranger as competências relacionadas à gestão e também à disseminação da informação, tarefa primordial da biblioteca. Porém não apenas o gestor, como também todos os outros funcionários devem estar alinhados nesse perfil. Silveira (2009, p. 130) afirma que [...] “no âmbito interno das bibliotecas, essas características dizem respeito ao perfil ideal tanto aos gestores quanto das outras pessoas que compõem o seu quadro de pessoal”.

Gestão compreende o ato de gerenciar, administrar um negócio próprio ou alheio, e nesse sentido o gestor é um elemento fundamental dentro da organização, pois com seus conhecimentos e competências ele vai conduzir sua equipe dentro dos objetivos e metas que são definidos pela organização para alcançar sua visão.

O gestor de uma biblioteca, assim como qualquer outro administrador, deve estar em constante atualização, sendo um profissional capacitado para tomada de decisões. Dentre as atribuições que cabem ao gestor da biblioteca, o conhecimento do acervo nas unidades é descrito por Hoog (2007) como fundamental, e além disso, são consideradas como outras atribuições do gestor de bibliotecas:

- a) Controle eficaz, com levantamento físico dos acervos;
- b) Avaliação qualitativa e quantitativa dos serviços oferecidos;
- c) Desenvolvimento de pessoal, permitindo a formação continuada;
- d) Uso de sistemas de informação gerenciais;
- e) Organização da logística e da formação de coleções;
- f) Ações para evitar a destruição das obras.

Assim, percebe-se que o diretor da biblioteca deve conhecer o ambiente no qual trabalha, tanto interno como externo, assegurando a prestação de serviço ao usuário, e fazendo cumprir as diretrizes organizacionais da instituição.

A gestão de pessoal também deve ser levada em consideração pelo gestor da biblioteca, sendo necessário desenvolver espaços e oportunidades para diálogos frequentes, para

aperfeiçoamento profissional e melhorando a comunicação dentro da unidade de informação. O gestor de bibliotecas deve inserir em seu papel o de motivador como descrito por Ribeiro (2004), alinhando com seus subordinados todas as possibilidades que a mesma oferece ao seu usuário. Com isso o serviço passa a ter um estilo alinhado à missão da biblioteca, que fortalecerá a relação entre o usuário e a unidade de informação.

A gestão de pessoal desenvolvida pelo gestor da biblioteca deve levar em conta a participação de todos os funcionários da unidade, assim como o grau de instrução, e a preparação que os mesmos oferecem à unidade. Para Silva e Rodrigues (2007) “Para que um indivíduo realize um bom trabalho é preciso fatores motivadores que o estimulem”. Este fato representa uma grande oportunidade para as bibliotecas aproveitarem em seu benefício, um importante potencial que seu pessoal possui, ou seja, o de criar novas e valiosas ideias.

Ainda para a Silva e Rodrigues (2007, p. 73), dentre os fatores motivacionais pode-se destacar:

a Teoria dos Fatores Higiênicos e Motivacionais de Herzberg, divididas em dois grupos de fatores: satisfação no trabalho (fatores higiênicos) que depende das condições de trabalho tais como o reconhecimento, realização, responsabilidade, etc. E no segundo grupo encontra-se a motivação no trabalho, fatores relacionados com a tarefa o que influencia a produtividade das pessoas.

Para Silveira (2009), o gestor de bibliotecas deve incluir em seu perfil competências como criatividade, dinamicidade e eficácia, e ainda outras competências específicas voltadas para a especificidade do trabalho em unidades de informação complexas, tais como:

deve assumir a responsabilidade pela gestão de atividades específicas e complexas, como formação e desenvolvimento de pessoas e coleções; tratamento técnico dos documentos e de recursos de informação de modo geral; inclusão de novas tecnologias e de novas metodologias que facilitem o trabalho e o acesso à informação; fomentar ações que objetivem a educação e formação de habilidades de uso da biblioteca e de seus recursos informacionais em sua comunidade de usuários; integrar o setor em atividades cooperativas e extensionistas, entre outras. (SILVEIRA, 2009, p. 130)

Dentro dessa perspectiva, espera-se que o gestor de biblioteca apresente dentre suas habilidades visão de gerenciamento para planejar, organizar, liderar e controlar as ações que o auxiliem para a tomada de decisões de forma qualitativa e quantitativa. Sem o uso dessas habilidades, o gestor da biblioteca tende a não perceber a situação em que a biblioteca se encontra, e quais as suas necessidades.

Silveira (2009, p. 128) ainda destaca que o atingimento das metas por parte dos gestores das bibliotecas, requer “[...] a elaboração e o estabelecimento de planos estratégicos que priorizem a formação de recursos humanos que irão atuar em ambientes mutáveis, que sejam capacitados para a convivência com novas situações.” Assim, não só haverá mudanças no campo intelectual do indivíduo como também na qualificação do ambiente informacional.

Com o uso das TIC aplicadas para o gerenciamento de bibliotecas universitárias, o gestor pode agregar novas formas de gerenciamento, baseada em sistemas de informação precisos e velozes no retorno da informação desejada, e facilitando o monitoramento das ações dentro da biblioteca. Holanda e Nascimento (2007) dizem que o uso de sistemas facilita o trabalho, pois “[...] o bibliotecário monitora com mais precisão a unidade de informação, identificando riscos e oportunidades que são apresentadas nas atividades desenvolvidas.” Cunha (2009, p. 43), percebe assim a nova forma de gerenciamento por parte do gestor da unidade:

A velocidade das mudanças tecnológicas e organizacionais se reflete amplamente no mundo do trabalho, que se encontra em reorganização trazendo insegurança aos profissionais. Entretanto, é necessário não esquecer que este processo de mudança não é exclusivo da área das profissões da informação, mas inerente ao novo modelo econômico que introduz novas formas de gestão do trabalho e de socialização, valorizando as atividades em equipe, a interdisciplinaridade, o aprendizado contínuo e as atitudes comportamentais.

Dito isto, as mudanças tecnológicas e de gestão ocorridas no campo do trabalho exigem também mudanças no perfil e comportamento dos gestores de bibliotecas, que precisam priorizar em suas unidades e com seus colaboradores valores como trabalho em equipe, interdisciplinaridade, o apoio à formação continuada dos profissionais, pois esses valores é que têm sido decisivos para obtenção de bons resultados nas bibliotecas.

Com essas mudanças em curso, modos diferentes de gestão estão em andamento, e uma das funções primordiais que contribuem para as mudanças que as organizações necessitam é o planejamento. A seguir será explanado sobre o planejamento estratégico em bibliotecas universitárias.

3.4 O planejamento estratégico em bibliotecas universitárias

Com um ambiente que tem por característica disseminar a informação e conseqüentemente estar em permanente atualização para que isso ocorra, o planejamento estratégico dentro da biblioteca universitária torna-se essencial.

Estratégia, palavra derivada do grego *strategos*, tem relação muito forte com a área militar, por estar ligada à arte de planejar e executar movimentos e operações de tropas de um exército, também descrita como a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vistas a atingir objetivos específicos.

Para Peter Drucker (apud CHIAVENATO, 2003, p.39), o planejamento estratégico é:

[...] o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Esse tipo de modelo de gestão possibilita a implementação de atividades administrativas que permitem um melhor resultado dentro das unidades. (PORTER, 1999)

No modelo de estratégia, especificamente no modelo competitivo, Porter (1999) relata que isso significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix de valores. Ainda segundo Porter (1999), dentro desse modelo de estratégia, três posicionamentos são identificados para alinhar a estratégia e alcançar resultados, são eles:

- a) o posicionamento baseado na variedade – que enfatiza os produtos e serviços;
- b) o posicionamento baseado nas necessidades – que tem como foco determinado segmentos de clientes;
- c) o posicionamento baseado no acesso – nesse ponto a localização geográfica, assim como a acessibilidade, são o enfoque principal.

Nesse sentido, identifica-se a estratégia como um pilar para as tomadas futuras de decisão. De acordo Michael Porter (1999, p. 36), para superar os concorrentes em um mercado competitivo, as empresas podem adotar três tipos de estratégias:

- a) liderança no custo total;
- b) diferenciação;
- c) enfoque.

Ainda segundo o autor, dentre esses, o modelo de estratégia através da **diferenciação** baseia-se em propor algo novo, único, para um produto ou serviço de uma empresa. Pode-se propor através da diferenciação mudanças a nível de:

- a) projetos ou imagem da marca;
- b) tecnologias;

- c) serviços;
- d) rede de fornecedores.

Para Kaplan e Norton (1997), a estratégia é identificada a partir de um segmento de mercado e de clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos e aperfeiçoando-os, para melhor desempenhar o papel da instituição, além de satisfazer as necessidades do cliente e do mercado.

Especificando o planejamento, Chiavenato (2006b) relata que planejar é definir os objetivos e escolher o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se quer chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

Todos os métodos usados para avaliação ou sistematização em busca de uma melhor gestão têm como principal foco atingir determinado objetivo, seja ele a curto, médio ou longo prazo, desde que estabelecida uma meta, ou o cumprimento de um serviço de qualidade.

Ainda para Chiavenato (2006b), entre os modelos de planejamento, o estratégico é por definição o que abrange toda a instituição, e por isso torna-se imprescindível o seu uso como ferramenta.

O planejamento estratégico é descrito por Oliveira (2005, p.47), como:

[...] o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Na biblioteca universitária, pode-se utilizar o planejamento estratégico como um identificador de oportunidades e para se estabelecerem ações e metas, assim como um direcionador, apontando onde a biblioteca quer chegar, seja como referência em centro de estudos, seja como uma organização reconhecida por sua comunidade pela qualidade de seu acervo e dos serviços prestados. Isso ocorrerá em consonância com a missão e a visão da instituição, que estabelecerá ações para que as mesmas sejam alcançadas. As estratégias devem ser elaboradas a partir de um diagnóstico da instituição, que é o ponto de partida para a tomada de decisões a respeito do que será feito.

Entre as estratégias identificadas por Porter (1999) como essenciais para um planejamento bem sucedido, a *diversificação* é a que melhor se encaixa dentro dos parâmetros de uma biblioteca universitária. Para Porter (1999, p. 136):

[...] as unidades de negócios precisam explicar suas decisões a alta administração, gastar tempo com a observância do planejamento e de outros sistemas corporativos, cumprir as orientações e as políticas de pessoal da matriz e abrir mão da oportunidade de motivar os empregados através da propriedade direta de ações.

Esse modelo de estratégia permite ao gestor da unidade a oportunidade de ser mais atrativa ao seu público. Mas para um planejamento mais compreendido da unidade, condições de ainda com maior respaldo na diversificação, três testes especificados por Porter (1999), são essenciais, são elas: o teste da atratividade, o teste do custo de entrada, o teste da melhoria de condições.

- a) o teste da atratividade – os setores escolhidos devem ser estruturalmente atrativos ou capazes de se tornar atrativos;
- b) o teste do custo de entrada – o custo de entrada não deve capitalizar todos os lucros futuros;
- c) o teste da melhoria de condições – a nova unidade deve ganhar vantagem competitiva a partir dos seus elos com a corporação ou vice-versa.

Porter (1999) destaca que se uma unidade descartar ou ignorar um ou dois desses testes os resultados tendem a ser desastrosos ao planejamento.

Depois de elaborado o planejamento, a unidade necessita conhecer a fundo suas forças e fraquezas, assim como as oportunidades do ambiente, e esse diagnóstico conta com uma das ferramentas mais adotadas para o conhecimento da unidade, trata-se da análise SWOT, que será detalhada a seguir.

3.5 O diagnóstico estratégico através da Análise SWOT

Como uma das ferramentas mais usadas na elaboração do planejamento estratégico de uma organização, o analisador SWOT demonstra as principais características da instituição, e analisa aspectos relacionados tanto ao ambiente interno como ao externo. Assim, no ambiente interno são analisadas as forças e fraquezas da instituição, já no ambiente externo as oportunidades e ameaças são o foco principal. Para Silva et al. (2011):

a matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional.

Criado por Kenneth Andrews e Roland Cristensen, professores da Harvard Business School, o analisador SWOT, manteve suas características ao longo dos anos, sendo utilizado pela sua eficácia avaliativa, isso por conta da visão geral que o mesmo oferece. (SILVA et al., 2011, p.2)

No quadro 1, vê-se o analisador SWOT a partir da distribuição da análise ambiental no modelo de uma matriz.

Quadro 1 – Analisador SWOT

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
<i>Strengths</i> FORÇAS	<i>Oportunities</i> OPORTUNIDADES
<i>Weaknesses</i> FRAQUEZAS	<i>Threats</i> AMEAÇAS

Fonte: Adaptado de Silva et al. (2011)

Com esse analisador, é possível identificar na instituição estudada quais as características que representam suas forças e fraquezas, assim como as oportunidades e ameaças que cercam o ambiente externo à organização. Essa análise subsidia a construção de estratégias, metas e planos de ação, com vistas a desenvolver o planejamento estratégico da instituição.

- a) a **FORÇA** no ambiente interno: nos moldes de uma biblioteca universitária, vários pontos devem ser especificados, e dentre eles alguns são essenciais para o seu funcionamento. Entende-se que os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais. (CHAVENATO, 2006). A força dos fatores internos proporciona controle ao gestor, devendo ser usada para manter o bom rendimento da unidade, assim como para não permitir que esses diferenciais tornem-se obsoletos, transformando-os em fraquezas futuras. (SILVA et al., 2011)
- b) a **FRAQUEZA** no ambiente interno: as deficiências que atrapalham o desenvolvimento da missão da instituição devem ser analisadas a fim de se observar o que pode impedir o alcance dos objetivos ou mesmo o que pode barrar o desenvolvimento e a potencialização das forças organizacionais. Esses elementos considerados na matriz SWOT como fraquezas devem ser detectados e corrigidos. Para Chiavenato (2006b) os pontos fracos constituem as limitações e restrições que dificultam ou impedem o alcance dos objetivos organizacionais.

- c) as OPORTUNIDADES do ambiente externo: analisar as oportunidades requer um breve conhecimento do ambiente no qual a unidade está inserida, pois o entendimento dos fatores externos permite observar quais as situações que a organização pode aproveitar seja do ponto de vista econômico, cultural, educacional, social que podem ser exploradas nas estratégias visando alcançar melhorias, acompanhar tendências de mudanças, principalmente aquelas relacionadas à tecnologia, que podem ser convertidas em um melhor serviço tanto para a unidade quanto para o usuário. (SILVA et al., 2011)
- d) as AMEAÇAS do ambiente externo: visto como um dos principais inibidores para o desenvolvimento da unidade, as ameaças devem ser conhecidas pelos gestores com antecipação, para que seja possível um controle prévio da situação. Ameaças são fatores do ambiente externo que impactam diretamente na empresa e não podem ser controlados, eles podem prejudicar seu desenvolvimento e acarretar em perda de posicionamento de mercado. (SILVA et al., 2011)

Dito isso, percebe-se que a matriz SWOT é uma das principais ferramentas do planejamento estratégico, porém, representa apenas uma das etapas do processo. A partir dessa análise deverão ser definidas a missão, a visão, os objetivos organizacionais, as estratégias, as metas e os planos de ação que compõem o planejamento estratégico como um todo.

Na seção seguinte será detalhada a metodologia adotada para a análise da BICEN e a construção de uma proposta de planejamento estratégico para a instituição.

4 METODOLOGIA

Visando o entendimento dos temas abordados neste trabalho e os objetivos inicialmente traçados essa pesquisa pretende, ao investigar sobre a gestão estratégica das bibliotecas universitárias, oferecer ferramentas e informações que tornem a realização dos trabalhos da biblioteca condizentes com a sua missão, utilizando métodos de pesquisa que tratem os dados coletados como indicadores que levem a propostas de mudanças estratégicas voltadas para a gestão da unidade e, conseqüentemente, à qualidade dos serviços.

Dito isto, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem qualitativa e baseada no método de estudo de caso. Para tanto, fez-se necessário um maior conhecimento da instituição, as especificidades, os serviços, assim como o acervo e os profissionais que desenvolvem suas funções em diferentes unidades da biblioteca.

Devido à possibilidade de examinar em detalhes um determinado caso, o método estudo de caso apresenta-se como viável para o tipo de pesquisa a ser realizado nesse trabalho. Isso ocorre por conta do detalhamento que esse método proporciona. Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais e políticos relacionados. (YIN, 2010)

Ainda para Yin (2010), o estudo de caso é usado para entender o comportamento de pequenos grupos e organizações, entendendo os processos, o desempenho e a relação, através da observação direta e da comparação com os dados existentes na unidade.

O uso do estudo de caso se deu por ser um método que analisa dados do cotidiano, os quais junto com a análise documental, poderão enfatizar as necessidades de mudanças, mesmo que sejam elas já do conhecimento dos envolvidos na instituição.

Em situações diferentes, são abordados eventos que motivam o uso do método como ferramenta de coleta. Yin (2010) retrata que a particularidade do projeto pode funcionar bem quando, em uma comunidade, os consumidores ou usuários individuais dos serviços são a unidade da análise.

A principal ideia para o resultado desta modalidade é a não intervenção da comunidade, apenas os dados avaliados pela mesma, que possibilita que as informações coletadas influenciem o resultado final. Essa triangulação estabelece uma convergência entre a unidade, os gestores e a comunidade.

Sabendo que a coletividade também é observada no estudo de caso, permite-se que o resultado final seja proporcionar ao gestor da unidade informações que viabilizem as mudanças, sejam elas estruturais ou comportamentais. (YIN, 2010)

Portanto, a observação e o conhecimento do ambiente e suas particularidades fazem do estudo de caso o melhor método para estudar a unidade de informação em questão.

Com a identificação e características que tendem a relatar a historicidade da unidade de informação, o uso de pesquisas torna-se necessário para que haja um breve conhecimento da mesma, assim este trabalho apresentará a pesquisa descritiva como metodologia para descrição das características do ambiente.

Para Gil (2009), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, ainda, o estabelecimento de relações entre variáveis. Ainda para o autor, esse tipo de pesquisa visa ressaltar a importância dos temas pesquisados a partir de entrevistas e do uso de questionários.

Como trata-se de uma pesquisa baseada em questionários, e feita em uma unidade de informação, o uso desse método propiciará uma análise generalizada, por ir além do tema abordado, tratando as opiniões e personagens da instituição. Serão incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população. (GIL, 2009)

Strauss e Corbin (2008) descrevem como o uso de palavras para transmitir uma imagem mental de um fato, uma parte de um cenário, uma cena, uma experiência, uma emoção ou uma sensação, contribuem para a construção de uma história relatada a partir da perspectiva da pessoa que faz a descrição.

Identifica-se a pesquisa descritiva neste trabalho como necessária, pelo teor associativo entre as variáveis, que indicam relação entre a unidade estudada e o seu público, e conseqüentemente, as respectivas necessidades, tanto da instituição, quanto dos usuários. Para Gil (2009, p. 42), algumas pesquisas descritivas vão além da simples identificação da existência de relações entre variáveis, e pretendem determinar a natureza dessa relação.

A identificação de fenômenos que interferem no dia a dia da instituição, leva a pesquisa descritiva à possibilidade de apresentar uma série de informações sobre o que se deseja investigar, e a partir desse ponto apresentar possibilidades para a instituição.

A abordagem referente à pesquisa do ambiente como fonte de dados, levou este trabalho a utilizar a abordagem qualitativa, por sua diversidade e abrangência. Levando em consideração o breve conhecimento sobre os fatos e o ambiente estudado. Conforme descreve Minayo (2010, p. 57), o método qualitativo pode ser definido como:

[...] é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os

humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. [...] as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos.

A abordagem qualitativa apresentada neste trabalho fundamentou a interpretação dos fatos a partir de análises do cotidiano da instituição. Esse tipo de avaliação propicia ao pesquisador adaptar-se às perspectivas dos entrevistados, com análises que podem oferecer dados da unidade a partir da unificação dos resultados.

A pesquisa qualitativa descreve os fenômenos de modos diferentes. Para Angrosino (2009), na análise de indivíduos ou grupos, as experiências podem estar relacionadas a histórias ou práticas (cotidianas ou profissionais), e podem ser tratadas analisando o conhecimento, relatos e histórias do dia a dia. Ainda para o autor, a pesquisa se abstém a formular hipóteses, mas os dados podem ser utilizados para a formulação de conceitos, que serão refinados para propiciar novas possibilidades dentro da unidade.

A análise dos dados qualitativos pode ser identificada a partir de vários estágios, assim como provir de várias fontes, pois os componentes da pesquisa qualitativa são os dados, os procedimentos, conceitualização, codificação, relação, cujas análises direcionam a condução da pesquisa. (STRAUS; CORBIN, 2008)

4.1 O Sistema de Bibliotecas da UFS e a Biblioteca Central (BICEN)

A Universidade Federal de Sergipe (UFS), oferece aos seus usuários uma rede de bibliotecas interligadas, tendo como destaque a Biblioteca Central (BICEN).

Construída para centralizar todas as bibliotecas existentes dentro da UFS, a BICEN teve aprovado em 1979 seu primeiro regimento que aprova a incorporação de todas as bibliotecas em sua estrutura de 5.198 metros quadrados, localizada na Cidade Universitária José Aloísio de Campos em São Cristovão. Atualmente, a BICEN está diretamente ligada à vice-reitoria da UFS.

Através da resolução N. 49/2014/CONSU de 26 de setembro de 2014 foi aprovado em novo regimento interno a criação do Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal de Sergipe (SIBIUFS), do qual a BICEN faz parte, agregando todas as bibliotecas da Universidade Federal de Sergipe em seus diferentes *campi*, formando assim a rede de bibliotecas da UFS.

O quadro composto pelo SIBIUFS está assim organizado:

- a) Biblioteca Central (BICEN);
- b) Biblioteca a Saúde (BISAU);
- c) Biblioteca Comunitária (BICOM);
- d) Biblioteca de Itabaiana (BICAMPI);
- e) Biblioteca de Laranjeiras (BICAL);
- f) Biblioteca de Lagarto (BILAG);
- g) Biblioteca do Sertão (BISER).

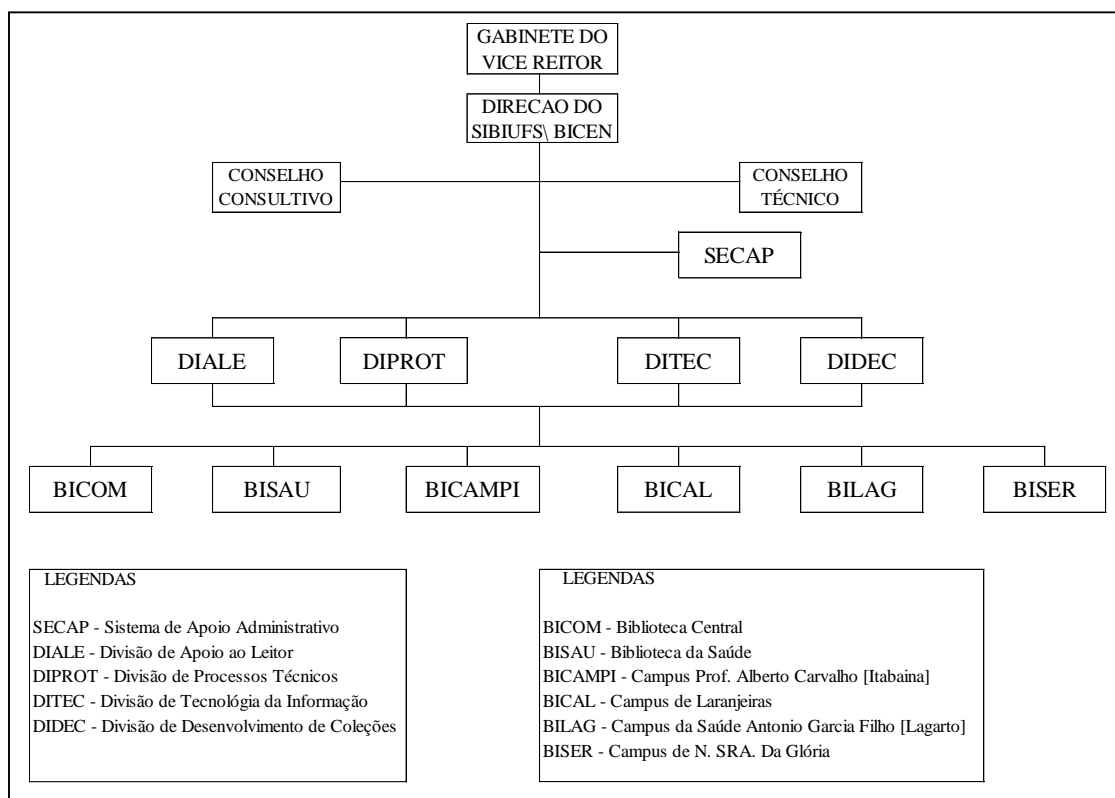
Dentre os órgãos que compõem o SIBI-UFS estão distribuídas as atividades e os serviços essenciais das bibliotecas, em especial a BICEN. As divisões que se ocupam do atendimento ao leitor e do processamento técnico são duas áreas-chave para o desenvolvimento dos demais serviços da biblioteca que são detalhados a seguir:

- a) Divisão de Apoio ao Leitor (DIALE): auxilia os usuários na busca dos materiais informacionais nos acervos da BICEN.
- b) Divisão de Processamento Técnico (DIPROT): responsável pela preparação do material bibliográfico.
- c) Documentação Sergipana.
- d) Periódicos: disponibiliza revistas e publicações eletrônicas e impressas.
- e) Obras raras / coleções especiais: conta com edições especiais, esgotadas ou muito antigas, edições de luxo, e primeira edição de autores renomados.
- f) Documentação oficial: produzidos e recebidos pelos Órgãos dos Poderes Executivo, Judiciário e Legislativo, inclusive os da administração indireta da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
- g) Aquisição: setor responsável pela compra e manutenção do material da biblioteca.
- h) Setor Braille: permite aos usuários com deficiência visual serviços diferenciados como empréstimos de livros e CDs, (áudio-livro), assim como serviços de impressão de livros de forma gratuita, além de outros serviços, que dará ao usuário acesso a todo o acervo da instituição.
- i) Biblioteca Digital de Teses e Dissertações - BDTD: promove a produção científica local, disponibilizando ao usuário dissertações e teses defendidos nos Núcleos de Pós-graduação da universidade.
- j) Repositório Institucional - RIUFS: tem como objetivo reunir, disseminar e preservar a produção científica e acadêmica de docentes e técnicos da UFS, buscam aumentar a visibilidade e o impacto da produção científica institucional

- k) Multimídia: disponibiliza computadores para consulta às bases de dados, livros eletrônicos e diversos outros recursos informacionais virtuais disponibilizados pelas bibliotecas da UFS.

Essa rede de bibliotecas está interligada e responde diretamente ao Gabinete da Vice-reitoria da Universidade, conforme quadro 2 que detalha essa distribuição.

Quadro 2 – Organograma do SIBIUFS – BICEN



Fonte: BICEN-UFS

Com isso, percebe-se que a BICEN, ao longo do tempo, avança em suas atribuições e serviços disponibilizados para a comunidade, e busca acompanhar as mudanças exigidas pela sociedade, moldando-se para oferecer os melhores serviços aos usuários. Essas mudanças se fazem necessárias em todas as bibliotecas, dispondo de serviços e sistemas que contribuam para o gerenciamento e a recuperação da informação de modo prático e rápido.

Por isso, é importante que as bibliotecas universitárias tenham um sistema de gestão que tenha como parâmetro as diferentes funções que se observam em outras organizações, como as funções de pessoal, planejamento e desenvolvimento, marketing, logística, dentre outras. A adoção de um modelo de gestão pode ser um diferencial nessas instituições e seu uso torna-se

cada vez mais necessário para que elas atinjam seus objetivos e a satisfação não apenas das necessidades de seus usuários, mas também dos profissionais que nela trabalham.

4.2 Sujeitos da pesquisa

Na pesquisa aqui desenvolvida foram eleitos como sujeitos os profissionais que compõem o SIBIUFS. Neste sentido, compõem esse quadro os bibliotecários da instituição, num total de 28 incluindo-se o diretor da unidade. Participaram da pesquisa 11 profissionais que responderam ao questionário proposto. A amostra, desse modo, foi definida como não probabilística pelo critério da acessibilidade.

4.3 Instrumentos de pesquisa

Entre os instrumentos de coleta de dados são utilizados neste trabalho dois que atendem aos objetivos pesquisados: a entrevista e o questionário. Por ser um método de pesquisa que requer um pouco mais de tempo e planejamento prévio, a entrevista foi realizada com o gestor da BICEN e avaliou vários aspectos a respeito das questões relativas à gestão da unidade.

Segundo Marconi et al. (2002), a entrevista é o encontro de duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha a informação a respeito de determinado assunto, mediante a conversação de natureza profissional.

Esse método por sua flexibilidade, obtém informações de cunho qualitativo, onde o sujeito entrevistado funciona como fonte de dados, proporcionando respostas, mesmo com variações durante o processo avaliativo. Outro ponto positivo para a pesquisa através da entrevista é o fornecimento de uma maior quantidade de informações que o entrevistado pode proporcionar, maior que com o questionário.

Por ser um método que atende às finalidades específicas de uma pesquisa, por apresentar critérios técnicos, o questionário pode ser aplicado de forma aberta ou fechada, contendo questões de múltipla escolha ou numéricas.

O questionário também mede de forma sistemática atitudes, comportamentos, opiniões e circunstâncias. Para Straus e Corbin (2008), as perguntas relacionadas a esses tópicos são especialmente úteis para os analistas, quando os mesmos contam com respostas padronizadas aos seus questionários, ajudando-os a enxergar respostas mais amplas.

Nesta pesquisa foi adotada a ferramenta *Google Docs* disponível de modo gratuito na internet para elaboração do questionário. Ele foi baseado no questionário de autoavaliação do prêmio MPE Brasil do SEBRAE e teve como fundamentação o Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), tendo sido adaptado para a realidade da biblioteca. (Apêndice A)

Os participantes receberam o questionário pelo email e foram convidados a participar da pesquisa por meio da leitura e aceitação (ou não) do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado conforme os parâmetros das Resoluções 196/96 e 251/97 do Conselho Nacional de Saúde.

Dos 28 emails enviados aos bibliotecários da BICEN, incluindo seu diretor, 11 questionários foram respondidos. A apresentação dos questionários é feita utilizando-se de gráficos e sua análise será apresentada na seção dos resultados.

5 RESULTADOS

Inicialmente para a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico do SIBIUFS foi realizada uma entrevista com o diretor do sistema. Nessa entrevista, foram observados os aspectos referentes às forças e fraquezas, ameaças e oportunidades que já haviam sido observadas pelo gestor e foram adaptadas nessa pesquisa, considerando a orientação da literatura que aborda essa temática.

5.1 Diagnóstico estratégico

A necessidade de uma ferramenta para a análise e diagnóstico do ambiente, para o posicionamento e verificação, faz com que a matriz swot posicione estrategicamente a biblioteca através da análise do ambiente interno e externo.

5.1.1 Matriz SWOT

Pela coleta de dados feita a partir da entrevista com o diretor do SIBIUFS foram detectados os pontos fortes e os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades da unidade, sendo, dessa forma, construída a matriz SWOT. Os dados coletados serão demonstrados a seguir no (Quadro 3).

Quadro 3- análise SWOT do SIBIUFS

PONTOS FORTES – S	OPORTUNIDADES – O
<ul style="list-style-type: none"> • Acervo • Horário de atendimento • Base de dados online • Subutilização do espaço físico • COMUT 	<ul style="list-style-type: none"> • Parcerias • Aumento de recursos orçamentários • Aquisição de novos equipamentos de informática • Criação de rubrica própria para a BICEN
PONTOS FRACOS – W	AMEAÇAS – T
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de ambiente climatizado • Equipamentos de informática • Sinalização nas estantes • Mobiliários nas áreas de estudo • Cultura organizacional • Localização 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise financeira • Infraestrutura • Desvalorização dos serviços prestados na biblioteca • Doações • Bibliotecas setoriais • Terceirização de mão de obra

Fonte: dados coletados na entrevista, 2016.

Os elementos identificados na matriz SWOT são detalhados a seguir:

5.1.1.1 Forças

- a) ACERVO ADEQUADO AOS ALUNOS – A BICEN conta com um vasto e abrangente acervo, está atualmente composta por todas as áreas do conhecimento propostas pela universidade.
- b) HORÁRIO DE ATENDIMENTO – Em seu horário de funcionamento, atende ao seus visitantes, funcionando de segunda a sexta-feira, das 7h às 22h em seu ambiente, tendo o balcão de empréstimos com horário das 7h30m às 21h45m, aos sábados o atendimento segue das 9h às 13h, com o balcão de empréstimo funcionando das 9h15m às 12h45m com diferentes horários apenas para espaços específicos, que necessitam de acompanhamento por sua raridade ou por necessidades, espaço acessibilidade, que tem um horário diferenciado, funcionando de segunda a sexta-feira, das 7h às 19h.
- c) BASE DE DADOS ONLINE – O conjunto de informações compartilhadas fazem com que a base de dados da BICEN seja um referência e facilitadora para os usuários. Muitas são as que fazem parte desse grupo, entre elas estão: *SciELO – Scientific Electronic Library Online* (Biblioteca Científica Eletrônica em Linha); SciELO Livros; OASIS - IBICT BUSCADOR CORUJA - Buscador Aberto de Produção Científica BDTD - Nacional; BDTD - UFS; Diretório de Revistas do SEER - IBICT; Biblioteca Virtual em Saúde - BVS; entre outras.
- d) SUBUTILIZAÇÃO DO ESPACO FÍSICO – A BICEN conta com espaço físico de mais de 5.000 metros quadrados de área construída e em seu ambiente interno várias são as dificuldades encontradas para melhor adequar-se ao usuário. Dentre eles identificamos a subutilização de espaços que deveriam ser relacionados a biblioteca, porém, são direcionados para departamentos realizarem exposições que não tem relação com a biblioteca, como a Galeria de Artes.
- e) COMUT – Os documentos técnicos científicos podem ser solicitados através de e-mail disponibilizado pela instituição, com isso o usuário terá acesso a cópias desses documentos não apenas da BICEN, mas também das principais bibliotecas brasileiras.

5.1.1.2 Fraquezas

Os pontos fracos identificados na BICEN podem ser trabalhados a fim de que não prejudiquem o desenvolvimento das estratégias da unidade:

- a) FALTA DE AMBIENTE CLIMATIZADO – Alguns espaços dentro da BICEN não contam com climatização, criando um desconforto aos seus funcionários e usuários.
- b) EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA – Com a falta de equipamentos atualizados, assim como equipamentos para o uso dos usuários, faz com que haja uma deficiência nos processos técnicos como também para a facilitação de estudos.
- c) SINALIZAÇÃO NAS ESTANTES – O modelo de identificação utilizado na BICEN atualmente não atende a necessidade dos usuários, tornando confusa a localização de livros por áreas do conhecimento ou temas.
- d) MOBILIÁRIO NAS ÁREAS DE ESTUDO – A falta de mesas, cadeiras e mobiliários adequados, dificultam o estudo, esse mobiliário é insuficiente não apenas para estudos individuais, como para estudos em grupos.
- e) CULTURA ORGANIZACIONAL – Com os valores da biblioteca universitária já estabelecida, diretrizes e perspectivas organizacionais, espera-se da BICEN que esses itens estejam em consonância com todos os membros da unidade, porém, essa realidade não condiz com os membros ‘funcionários’ da biblioteca. Essa resistência ocorre em vários setores da biblioteca.
- f) LOCALIZAÇÃO – Localizada na Cidade Universitária “José Aloísio de Campos”, a BICEN, é privilegiada por conta do fácil acesso, ficando próximo as didáticas e departamentos.

5.1.1.3 Oportunidades

Seguem as oportunidades que a BICEN pode aproveitar a seu favor.

- a) PARCERIAS – Com o avanço das tecnologias e as necessárias atualizações da biblioteca universitária, os recursos estão cada vez mais escassos, porém, as parcerias público-privadas podem complementar essa renda necessária, podendo abrir um leque de oportunidades dentro da biblioteca universitária.
- b) CRIAÇÃO DE RUBRICA PRÓPRIA – Novas formas de angariar recursos da biblioteca universitária foram desenvolvidas ao longo dos anos, isso aumentou significativamente a forma de incentivo, programas estão financiando em conjunto

aos órgãos federais. Isso proporciona uma melhoria na unidade de informação no todo, desde a parte estrutural, como em seu acervo.

- c) AQUISIÇÃO DE NOVOS EQUIPAMENTOS DE INFORMÁTICA – Mesmo com as dificuldades de recursos, é possível buscar novas fontes de melhoria dentro da biblioteca universitária, equipamentos antifurto, software mais modernos, são possibilidades que trariam melhorias significativas para a unidade, tornando-a um centro de estudos mais completo ao usuário.

5.1.1.4 Ameaças

As ameaças encontradas na BICEN, foram as seguintes:

- a) CRISE FINANCEIRA – o atual cenário político e financeiro com cortes em todos os seguimentos econômicos, não diferente, a área da educação sofreu cortes que impactam diretamente na compra de materiais para as bibliotecas universitárias. Com isso uma grande dificuldade em manter um serviço de qualidade está sendo enfrentado pelos gestores desta unidade de informação.
- b) INFRAESTRUTURA – A falta de recursos também impacta diretamente na reestruturação física da unidade, a biblioteca universitária deve manter em sua estrutura um condicionamento que proporcione ao usuário não apenas o suporte para estudo, mais condições estruturais que possibilitem esse estudo.
- c) DESVALORIZAÇÃO DOS SERVIÇOS PRESTADOS NA BIBLIOTECA – a disponibilização dos recursos e serviços oferecido na BICEN, faz com que a mesma seja referência de recursos da instituição, com o foco principal da unidade é a prestação de serviços, o uso indevido ou até mesmo a falta de uso, fazem com que a biblioteca universitária não tenha o seu valor real reconhecido. Com isso muitas críticas são feitas mesmo sem o conhecimento dos serviços que a mesma oferece.
- d) DOAÇÕES – disponibilizar ao usuário todas as fontes de informação disponível, realizar o processamento técnico com mais afinco, para que as doações estejam sempre acessíveis ao usuário.
- e) BIBLIOTECAS SETORIAIS – Em contraponto ao que poderia ser um ponto forte, as bibliotecas setoriais da Universidade Federal de Sergipe – UFS, com exceção da BISAU, não estão em consonância com a BICEN, muitas não contam com bibliotecários e sistemas específicos e materiais que indicam a área de atuação da biblioteca.

- f) TERCEIRIZAÇÃO DE MAO-DE-OBRA – A falta de funcionários contratados diretamente pela instituição faz com que aja uma terceirização em quase todos os setores da BICEN, com exceção dos bibliotecários, e de alguns servidores administrativos, todos os outros setores contam trabalhadores terceirizados, isso torna o engajamento organizacional frágil, já que muitos destes funcionários não se preocupam com o verdadeiro sentido da biblioteca universitária.

Os dados da matriz SWOT foram fornecidos em entrevista com o diretor da BICEN. Durante a entrevista, foram feitos os alinhamentos necessários a fim de adequar a definição dos conceitos da matriz à observação das atividades e situações do cotidiano da unidade que fossem condizentes com as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

A partir dessa etapa, foi aplicado o questionário com os bibliotecários do sistema SIBIUFS. Ao todo foram convidados a participar 28 bibliotecários do sistema, incluindo o diretor. O convite foi enviado junto com o questionário eletrônico via e-mail. Desse total, apenas 11 profissionais responderam ao questionário.

Assim, são apresentados a seguir os dados coletados conforme as principais categorias de análise, com a finalidade de avaliar aspectos da gestão importantes para a elaboração das estratégias e a busca da qualidade dos serviços.

As categorias analisadas foram liderança, estratégias e planos, e processos.

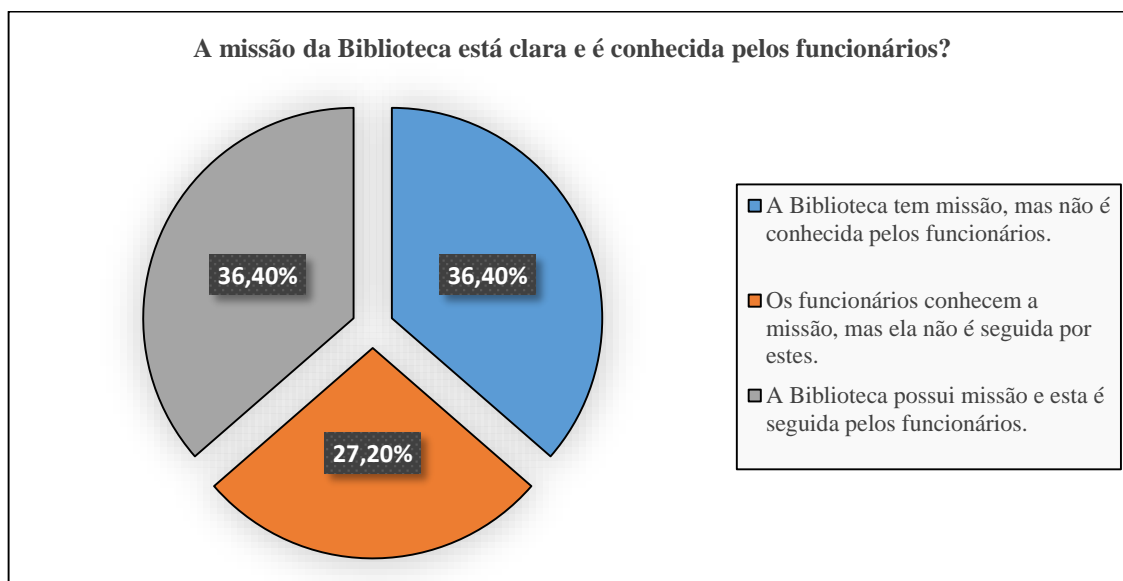
5.2 Proposta de planejamento estratégico do SIBIUFS

A elaboração de uma estratégia é entendida como o primeiro passo para o processo de formulação de ações, que podem ser desenvolvidas através da análise do ambiente, viabilizando sua execução. Dentro dessa perspectiva, o planejamento estratégico integra e possibilita a interação dos vários sistemas organizacionais, a implantação e orientação visa a implantação efetiva de modelos administrativos, com vista a ações de longo prazo. Para Porter (1999) para alcançar esse objetivo é fundamental que as companhias deixem de lado aspirações usuais, estabelecendo como meta seus serviços e produtos.

5.2.1 Missão e visão

Começando pela categoria LIDERANÇA, foi perguntado aos bibliotecários se a biblioteca tinha missão e se era conhecida por eles. (GRÁFICO 1).

Gráfico 1- Conhecimento sobre a missão da BICEN



Fonte: dados coletados na pesquisa, 2016.

Conforme demonstrado no Gráfico 1, 36,4% dos entrevistados disseram que a biblioteca tem missão e que ela é conhecida pelos funcionários. A missão da biblioteca que está apresentada no site da BICEN é assim descrita:

gerenciar e disponibilizar informações para a comunidade universitária e a sociedade, com o objetivo de preservar e disseminar o conhecimento, contribuindo para a formação profissional, a prática da pesquisa e a consciência social, através de uma gestão de excelência, de valorização dos colaboradores e de parceiros.¹

Porém, uma boa parcela dos respondentes (63,6%) afirmou que, apesar da biblioteca possuir uma missão, ela ou não é conhecida ou não é seguida pelos funcionários. Essa constatação leva a inferir que é preciso uma maior disseminação dessa missão entre os colaboradores, a fim de que possam também se identificar com ela, e tê-la como a essência de suas atividades cotidianas.

É importante destacar, também, que os elementos que compõem a missão da UFS, qual seja “Interagir com a sociedade, produzindo, disseminando e conservando ideias e conhecimento, formando profissionais cidadãos e éticos, contribuindo para o fortalecimento da democracia e melhoria da qualidade de vida”.² Desse modo, a análise da missão da BICEN em

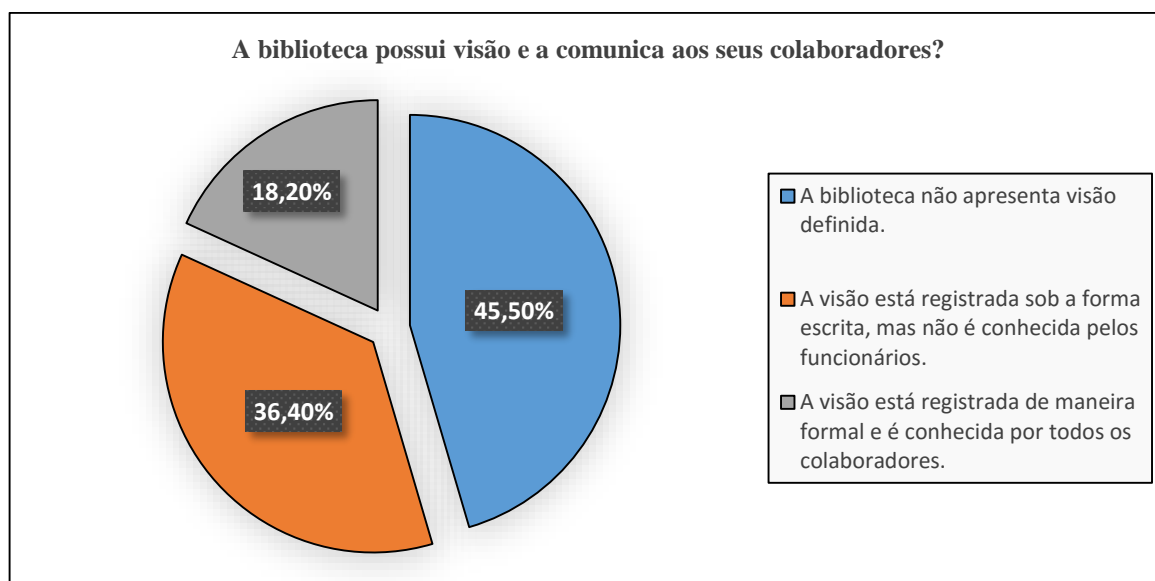
¹ Disponível em: bibliotecas.ufs.br

² Disponível em: <http://grh.ufs.br/>

relação à missão institucional e à análise SWOT precisa ser levada em consideração, com o objetivo de ajustar a missão a fim de torná-la mais propícia ao entendimento por parte dos colaboradores e dos usuários.

Uma outra pergunta questionou se a biblioteca possui visão definida. Sobre esse tema os respondentes disseram assim: (GRÁFICO 2)

Gráfico 2 – Conhecimento sobre a visão da BICEN



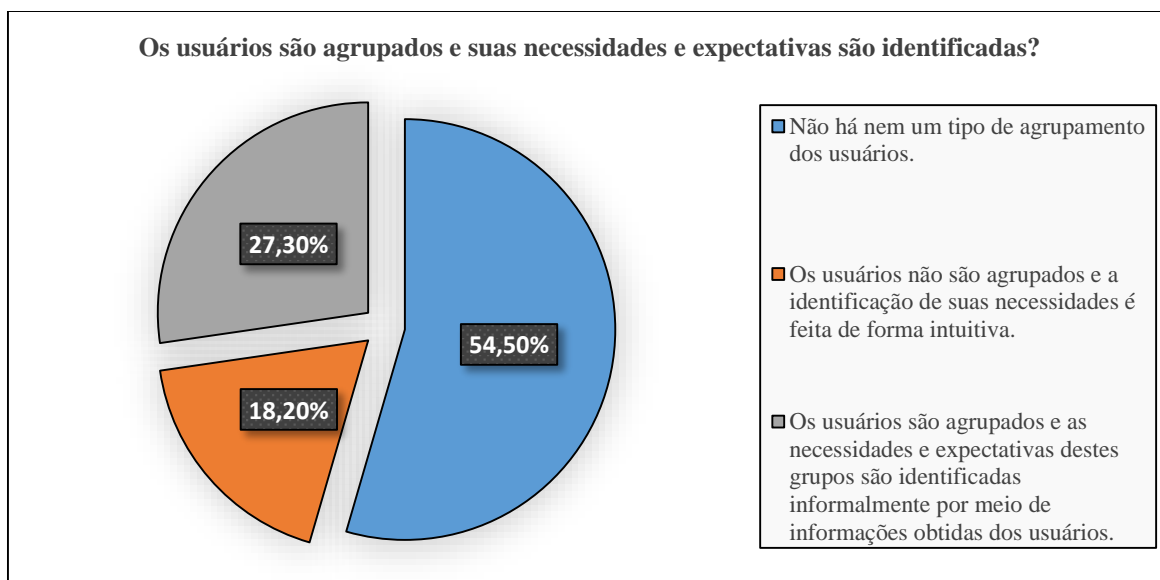
Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Observa-se que para 45,5% dos respondentes a biblioteca não tem visão definida. Pela análise do site da BICEN, viu-se que a mesma apresenta sua missão, porém sua visão não está disponível. Questionado sobre esse componente da estrutura organizacional, o diretor da biblioteca informou que a mesma não possui visão, o que demonstra a necessidade de que a BICEN tenha visão, que esta seja elaborada de acordo com a visão da UFS e que seja conhecida pelos colaboradores, indicando onde ela pretende chegar, qual o seu foco, a fim de que todos estejam desenvolvendo suas atividades com um mesmo objetivo.

A visão da UFS é “Ser uma instituição pública e gratuita que se destaque pelo seu padrão de excelência, no cumprimento de sua missão.”. Desse modo, a visão da BICEN não pode estar em discordância com essa visão institucional.

Na categoria ESTRATÉGIAS E PLANOS foram abordadas questões relativas aos serviços desenvolvidos na BICEN. Nesse caso, uma das primeiras questões diz respeito ao conhecimento sobre os usuários da biblioteca. (GRÁFICO 3)

Gráfico 3 – Agrupamento de usuários e identificação de necessidades e expectativas



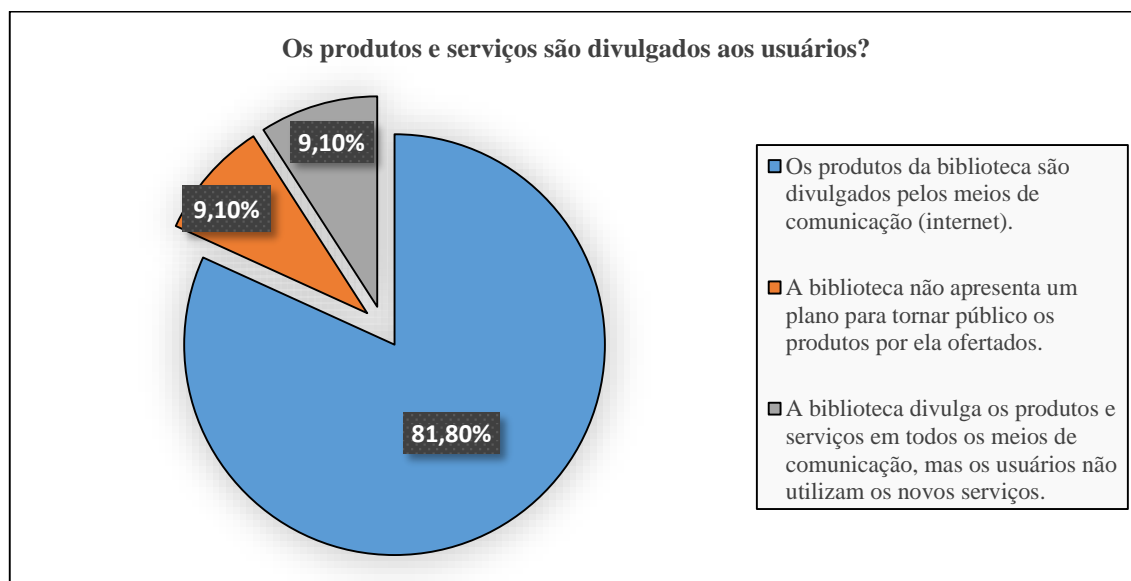
Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Pelo exposto na gráfico 3 é possível compreender que a maioria dos respondentes declarou que não há um agrupamento de usuários na BICEN, ou mesmo que a identificação de suas necessidades é feita de modo intuitivo e não sistemático pela unidade. Conhecer os usuários é uma atribuição essencial da biblioteca, pois a oferta de serviços, a distribuição do acervo, o desenvolvimento de coleções deve partir dessa informação.

Por sua característica, definida como biblioteca universitária, a BICEN possui prioritariamente como usuários discentes, docentes, técnicos-administrativos e membros da comunidade externa. Dentro dessa classificação é preciso, porém, identificar as características desses usuários, quais seus interesses diretos, quais suas dificuldades em termos de pesquisa, pois só assim a biblioteca poderá ofertar um serviço de qualidade e diretamente focado à necessidade do usuário. E saber quem é o usuário implica em aplicar com frequência pesquisas ou estudos de usuários.

O gráfico 4 aborda a questão da divulgação dos produtos e serviços desenvolvidos na BICEN aos usuários. Nesse caso, vê-se que 81,8% dos respondentes afirmaram que a divulgação dos serviços e produtos da BICEN ocorre utilizando-se da Internet, pelo site da biblioteca.

Gráfico 4 – Divulgação de produtos e serviços da BICEN



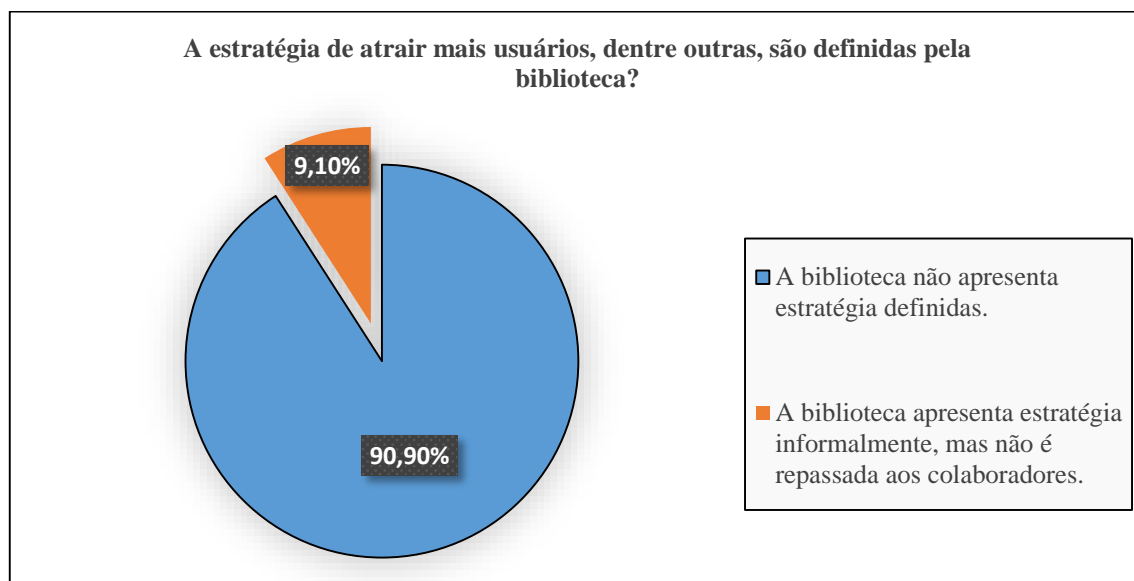
Fonte: dados da pesquisa, 2016.

A partir dessas informações, vê-se que os serviços oferecidos pela BICEN, apesar de sua diversificação, nem sempre são plenamente utilizados pelos usuários e os motivos podem ser os mais variados tais como a falta de divulgação que leva à falta de conhecimento por parte dos usuários, dentre outros.

Mesmo que a BICEN disponibilize por meios digitais os seus serviços, é preciso estimular o uso dos serviços, assim como identificar as necessidades dos usuários em termos de melhorias nos serviços existentes ou mesmo na criação de novos serviços.

Ainda perguntou-se se a biblioteca adota alguma estratégia no sentido de atrair mais usuários, conforme demonstrado na gráfico 5:

Gráfico 5 – Adoção de estratégias de atração de usuários na BICEN

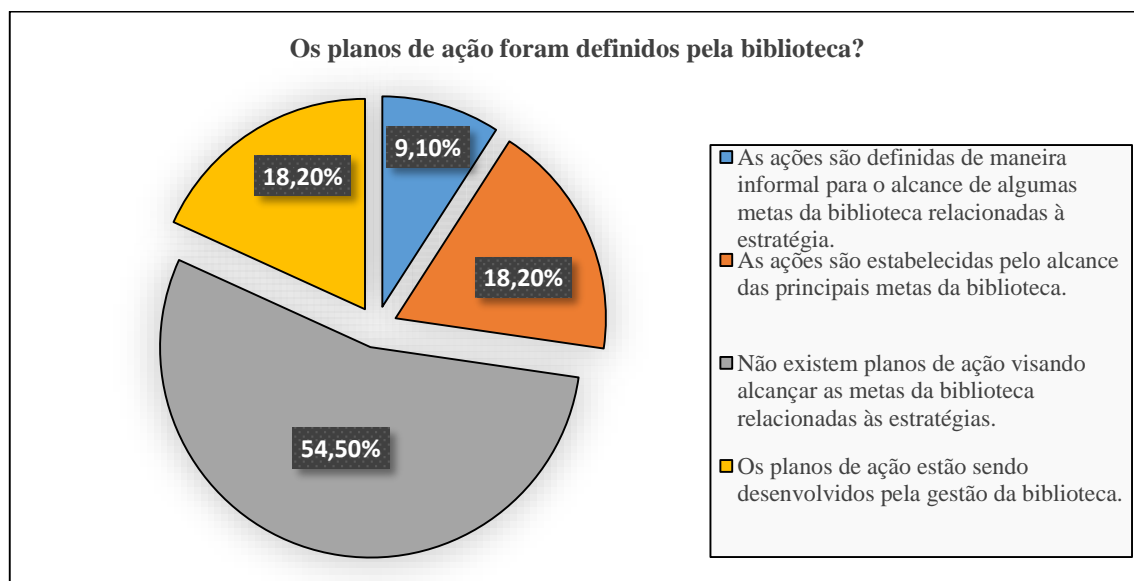


Fonte: dados da pesquisa, 2016.

A grande maioria dos respondentes declarou que a BICEN não adota uma estratégia definida a fim de atrair usuários. Essa informação é importante, pois denota a necessidade de definição de um plano estratégico que possa contemplar em sua essência a observação dos usuários, identificando suas características e necessidades e oferecendo serviços e estrutura atrativa para que eles utilizem a biblioteca cada vez mais.

Uma das ações desse estudo é oferecer uma proposta de planejamento que leve em conta as necessidades dos usuários e a estrutura da instituição, para que seja discutido mais detalhadamente a nível dos profissionais e da direção da biblioteca, contemplando não apenas o planejamento estratégico, mas também o planejamento tático e o operacional. Nesse contexto, o gráfico 6 reforça essa necessidade, pois viu-se que 54,5% dos respondentes afirmaram que a biblioteca não tem traçados planos de ação para atingimento de metas estratégicas.

Gráfico 6 – Planos de ação estratégica na BICEN

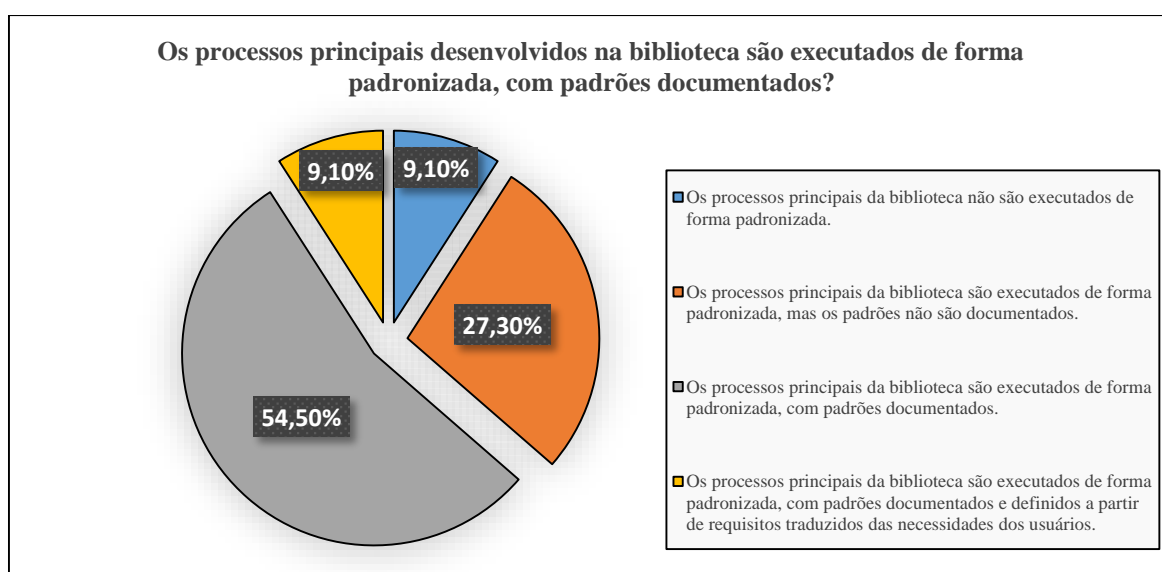


Fonte: dados da pesquisa, 2016.

Nesse caso, é importante que a BICEN observe essas dificuldades para ampliar sua atuação junto aos usuários, novas formas de utilização mais ampla do espaço, acervo e serviços. Isso poderá ocorrer através de uma pesquisa de necessidades do usuário, assim elaborando estratégias relacionadas ao melhor desempenho da biblioteca.

Na pergunta seguinte exposta no gráfico 7, são observados os processos gerenciais que a biblioteca universitária desenvolve, para analisar a unidade através de documentos e regimentos internos elaborados pela mesma.

Gráfico 7 – Padronização de processos da BICEN



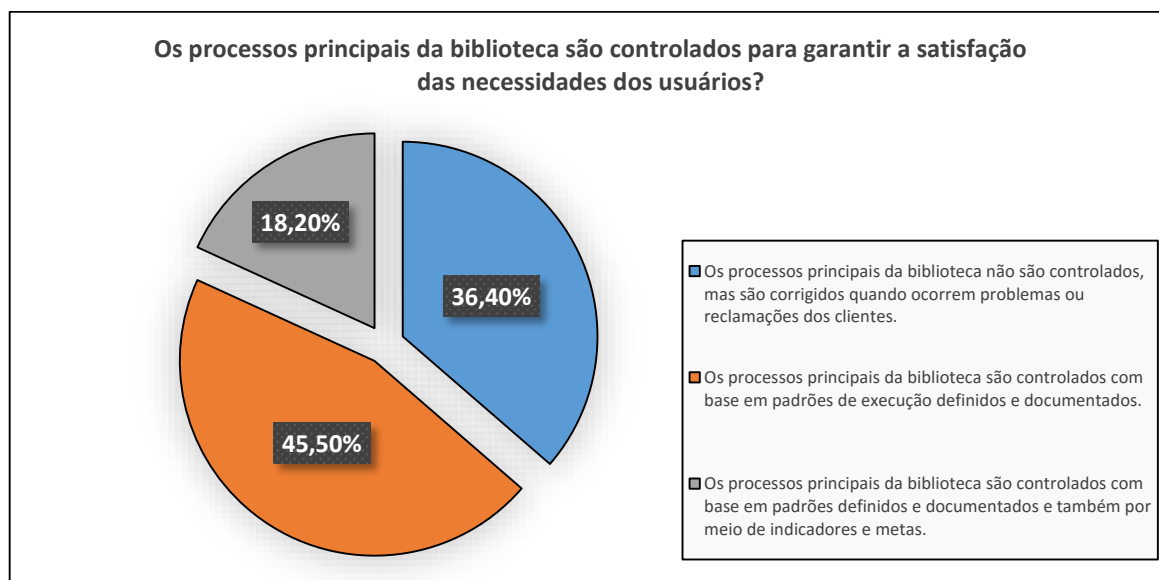
Fonte: dados da pesquisa, 2016.

No gráfico 7 fica visto que 54,5% dos entrevistados relatam que os processos realizados na BICEN contam com padrões e regimentos escritos que são utilizados de forma sistemática no seu dia a dia. Apesar desse quantitativo, uma parcela dos respondentes declarou que os processos são executados de forma padronizada, porém, sem um registro ou documentação desses padrões. Nesse caso, seria interessante observar a possibilidade de desenvolver fluxogramas e funcionogramas para mapeamento dos processos desenvolvidos em cada seção da biblioteca, a fim de facilitar a execução das atividades e mantê-las documentadas.

Na pergunta seguinte demonstrada no gráfico 8, foi questionado se a biblioteca controla os processos que executa com o objetivo de garantir a satisfação das necessidades dos usuários, onde 45,5% responderam que a BICEN desenvolve esse controle com base em padrões de execução definidos e documentados, porém, 36,4% dos entrevistados relatam que mesmo controlados, os processos não são corrigidos na ocorrência de problemas e reclamações descritas por seus usuários.

A garantia das correções de problemas relativos a processos organizacionais passa necessariamente pela análise de indicadores de qualidade padronizados, que devem estar integrados às etapas dos processos desenvolvidos na biblioteca.

Gráfico 8 – Controle de processos que garantam a satisfação dos usuários da BICEN



Fonte: dados da pesquisa, 2016.

5.2.2 Fatores críticos de sucesso

De acordo com Oliveira e Sá (2012, p.42), os fatores críticos de sucesso são pontos-chave com os quais toda empresa deve se preocupar, pois “são os fatores-chave que devem ser apresentados pela organização para que esta possa desempenhar suas atividades e, portanto, alcançar seus objetivos de forma eficiente, eficaz e efetiva”.

No caso da BICEN, alguns fatores que não podem ser negligenciados pela unidade na aplicação de sua estratégia são:

- a) disciplina;
- b) desenvolvimento contínuo;
- c) liderança;
- d) envolvimento dos colaboradores.

5.2.3 Posicionamento estratégico

Para posicionar-se estrategicamente, a BICEN deve fundamentar sua estratégia e suas ações nas crenças e valores abaixo descritos:

- a) Crenças:
 - a) O usuário deve ter sua necessidade atendida
 - b) A biblioteca deve atuar para a construção de uma sociedade cidadã e inclusiva
- b) Valores:
 - a) Comportamento ético
 - b) Qualidade
 - c) Respeito às diferenças
 - d) Autonomia universitária

5.2.4 Proposta de missão para a BICEN

Promover o gerenciamento e a disseminação da informação, contribuindo para a formação profissional, a pesquisa científica e a inclusão social através da excelência na gestão e da valorização dos colaboradores e parceiros.

5.2.5 Proposta de visão para a BICEN

Ser uma unidade de informação com foco no usuário e reconhecida pela excelência, ética e qualidade na prestação de serviços de informação até 2024.

5.2.6 Objetivos estratégicos

Os objetivos da BICEN estão descritos em seu regimento interno, detalhando os serviços e os interesses da unidade. Desse modo, estão assim distribuídos os objetivos da BICEN:

- a) Organização dos serviços
 - a) Coletar, organizar e disseminar a informação, auxiliando o corpo docente e discente da instituição no desenvolvimento de suas atividades acadêmicas.
 - b) Fornecer suporte informacional aos programas de ensino, pesquisa e extensão para toda a universidade.
- b) Serviços ao corpo discente e docente
 - a) Orientar professores e alunos na utilização das instituições de pesquisa e das fontes de informação no país e no exterior.
 - b) Difundir a produção científica, colocando à disposição dos alunos, professores e pesquisadores.
- c) Aplicação gerencial na rede bibliotecas da UFS
 - a) Cooperar com outras bibliotecas e agências de serviço social no planejamento e execução de um programa bibliotecário, para toda a comunidade onde se encontra a instituição.
 - b) Incentivar a implantação de serviços bibliotecários nas unidades que compõem o SIBIUFS.
 - c) Promover a melhoria do funcionamento das bibliotecas, para que atuem como centros de ação cultural e educacional permanentes.
 - d) Desenvolver atividades de treinamento e qualificação de recursos humanos, para o funcionamento de todas as bibliotecas.
 - e) Assessorar tecnicamente as bibliotecas e direções dos campi, bem como definir diretrizes e normas técnicas de funcionamento e orientadas de suas atividades.

- f) Firmar convênios com entidades culturais, visando a promoção dos serviços, produtos e atividades das bibliotecas do SIBIUFES.

Percebe-se que os objetivos da BICEN relacionam-se à organização e oferta de serviços e ao gerenciamento da rede de Bibliotecas, o que de certa forma contempla as observações feitas nos dados coletados nos questionários.

5.2.7 Determinação das estratégias da BICEN

A partir das observações realizadas nas etapas anteriores e com base na literatura da área, definiu-se para a BICEN a necessidade de se estabelecer estratégias relacionadas à diferenciação pelo serviço, em especial às voltadas para o ajuste dos serviços partindo da perspectiva do usuário. Isso significa, inicialmente, repensar a estrutura organizacional, a qual, para atingir a missão e a visão ora propostas neste estudo, deve ter como foco central o usuário. A proposta de organograma da BICEN está apresentada na FIGURA 2:

Figura 2 – Proposta de organograma circular com foco no usuário



Fonte: Desenvolvido pelo autor e pela orientadora

Nessa proposta, a gestão da unidade e os demais setores desenvolvem suas atribuições voltando-se para atender as necessidades do usuário, num movimento mais dinâmico e compatível com um estilo de gestão participativa, que valoriza a contribuição dos colaboradores estimulando a participação e a proatividade. A comunicação também pode ser otimizada, a fim de facilitar a resolução de problemas relativos aos processos e agilizar o atendimento das necessidades dos usuários.

A vinculação da BICEN com a vice-reitoria pode estar descrita apenas no organograma institucional da UFS e não necessariamente no organograma da rede.

Com isso, a estratégia principal foca-se na diferenciação pela mudança nos serviços, conforme definida por Porter (1999). Neste caso, as principais mudanças giram em torno de:

a) Estratégia 1 – Conhecer e atrair os usuários.

Microações:

- a) Realizar estudos de usuários
- b) Oferecer ações culturais
- c) Fomentar a formação continuada dos profissionais

b) Estratégia 2 – Aprimorar a relação com os usuários da comunidade universitária.

Microações:

- a) Criar um serviço de referência presencial e virtual
- b) Estabelecer espaços de interlocução com o usuário para obter sugestões/críticas
- c) Estimular a participação dos profissionais da informação

c) Estratégia 3 – Realizar a gestão estratégica de pessoas.

Microações:

- a) Mapear as competências e habilidades dos profissionais da unidade
- b) Construir um quadro de competências
- c) Promover o mapeamento e registro de processos
- d) Estimular a formação continuada
- e) Integrar as estratégias da unidade à gestão de pessoas

As etapas seguintes compreendem a definição de metas, a elaboração do planejamento tático e do planejamento operacional. Esses planejamentos, porém, deverão ser desenvolvidos pelo gestor da unidade no alinhamento com as estratégias definidas, visto que esse estudo apenas propõe um conjunto de estratégias que deverão ser discutidas amplamente com o quadro

de colaboradores da unidade, a fim de que obtenha o máximo de adesão e contribuições para a implementação futura do planejamento.

Nessas etapas, são definidas as metas para cada estratégia, assim como construídos os planos de ação que têm o objetivo de detalhar:

- a) O quê?
- b) Como?
- c) Por quê?
- d) Quando?
- e) Quem?
- f) Onde?
- g) Quanto?

Essa definição é importante para identificar as atribuições que serão delegadas aos colaboradores na execução de cada plano. A partir dessa etapa, é importante que também sejam definidos os indicadores de avaliação e de controle, a fim de que seja possível acompanhar e avaliar periodicamente a execução dos planos e o atingimento dos objetivos do planejamento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se afirmar que os objetivos elencados ao início deste trabalho foram atingidos, pois a partir dele foi desenvolvida uma proposta de planejamento estratégico para o Sistema de Bibliotecas da UFS, que tomou como base a estratégia pela diferenciação dos serviços, propondo para a instituição novas Missão e Visão, além de três estratégias, a saber: conhecer e atrair os usuários; aprimorar a relação com os usuários da comunidade universitária; e, realizar a gestão estratégica de pessoas.

Foram avaliadas as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da BICEN, e a influência com que cada quesito impacta ou impactará na unidade, assim como questões sobre aspectos relativos à liderança, estratégias e processos que são importantes na construção do planejamento estratégico para que possa ser desenvolvido e implantado na unidade.

O estudo detalhado da unidade e seu ambiente interno e externo possibilita ao gestor um conhecimento amplo para tomada de decisões através das análises apontadas pelas ferramentas propostas no planejamento estratégico.

A partir da pesquisa bibliográfica realizada compreende-se que o planejamento estratégico e os fatores organizacionais podem contribuir para a implantação de melhorias para a BICEN, através da implantação das estratégias e da observação de indicadores de desempenho.

Assim, pode-se afirmar que o planejamento estratégico permite identificar os processos que precisam de atenção por parte da gestão da biblioteca universitária. Percebe-se que a gestão voltada para o planejamento pode oferecer um maior leque de informações para a tomada de decisão, enfatizando que as diretrizes e objetivos da unidade devem ser seguidos de forma conjunta por todos que a compõem. A participação de todos no processo de elaboração do planejamento estratégico, tático e operacional acarretará o envolvimento de todos para que os objetivos organizacionais sejam concretizados.

Porém, apesar das dificuldades observadas, percebe-se que a BICEN consegue oferecer, dentro de suas responsabilidades, e mesmo que não haja um planejamento estratégico específico, serviços diferenciados que atendem a comunidade acadêmica, com serviços que a fazem um centro do conhecimento de excelente estrutura.

Outro ponto a ser destacado é a vontade do gestor da unidade em formular um planejamento estratégico para análise da BICEN, a fim de discutir metas e estratégias que venham a desenvolver um ambiente propício às mudanças necessárias à evolução da biblioteca.

Diante do exposto, pode-se sugerir o planejamento estratégico como o processo para analisar e discutir as possibilidades dentro da biblioteca universitária, em sua estrutura e serviços. Ressalta-se que ele não pode prescindir da participação de todos os envolvidos, e do apoio institucional no que tange aos recursos financeiros necessários à execução da proposta em sua totalidade, a fim de que a BICEN continue a ser um centro de excelência na disseminação da informação científica em Sergipe.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Lucas Veras; BRUNA, Dayane; SALES, Wesleyne Nunes de. Classificação: uma análise comparativa entre a classificação decimal universal – CDU e a classificação decimal de Dewey – CDD. **Biblos**: Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, v. 25, p.31-42, jul./dez. 2011.

ANGROSINO, Michael. **Etnografia e observação participante**: Coleção Pesquisa Qualitativa. Bookman Editora, 2009.

BRASIL. Lei nº 4.084, de 30 de junho de 1962. Dispõe sobre a profissão de bibliotecário e regula seu exercício. **DOU**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L4084.htm. Acesso em: 18 fev. 2016.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. **Classificação Brasileira de Ocupações**. 2013. Disponível em: <http://www.mtebo.gov.br/cbosite/pages/pesquisas/BuscaPorTituloResultado.jsf>. Acesso em: 19 fev. 2016.

BOTELHO, Cristina Maria; NOVAIS, Eunice Silva de; INOUE, Mary Tomoko. **Tecnologia e novas formas de gestão em bibliotecas universitárias**. Ponta Grossa: UEPG, 1999.

CARVALHO, Isabel Cristina Louzada. **A socialização do conhecimento o espaço das bibliotecas universitárias**. Rio de Janeiro: Interciência, 2004.

CARVALHO, Katia de. Disseminação da informação e informação de inteligência organizacional. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v.2, n.3, jun. 2001. Disponível em http://www.datagramazero.org.br/jun01/Art_04.htmf Acesso em: 15 mar. 2015.

CFB. CONSELHO FEDERAL DE BIBLIOTECONOMIA. Código de ética profissional do bibliotecário. Decreto no 56.725, de 16 de agosto de 1965. **DOU**. Disponível em: <http://www.cfb.org.br/UserFiles/File/Legislacao/Decreto-56725-16agosto1965.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração**: teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Administração**: teoria, processo e prática. Rio de Janeiro. Elsevier. 2006a.

_____. **Princípios da Administração**: o essencial em teoria geral da administração. Rio de Janeiro. Elsevier. 2006b.

_____. **Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2007.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo. Saraiva. 2007.

CUNHA, Miriam Vieira da. O papel social do bibliotecário. **Enc. Bibli:** R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. 15, 1º sem. 2003.

CUNHA, Murilo Bastos da. Construindo o futuro: a biblioteca universitária brasileira em 2010. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 71-89, jan./abr. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v29n1/v29n1a8.pdf>> Acesso em: 05 fev. 2016.

_____. A biblioteca universitária na encruzilhada. **DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação**, v.11, n.6, dez. 2010. Disponível em: <www.datagramazero.org.br/dez10/Art_07.htm> Acesso em: 04 fev. 2016.

DZIEKANIAK, Cibele Vasconcelos. Sistema de gestão para biblioteca universitária (SGBU): teoria e aplicação. **Biblos:** Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação, n.31, abr./jun. 2008. Disponível em: <[Www.datagramazero.org.br/dez10/Art_07.htm](http://www.datagramazero.org.br/dez10/Art_07.htm)> Acesso em: 08 mar. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2009.

HOLANDA, Cínthia; NASCIMENTO, Amanda. Bibliotecário: gestor das Unidades de Informação. **Anais Eletrônicos do XII Encontro Regional dos Estudantes de Biblioteconomia, Documentação, Ciência e Gestão da Informação.** Porto Alegre: UFRGS. 2010. p.15. Disponível em: <http://rabci.org/rabci/sites/default/files/Bibliotecario_id.pdf> Acesso em: 08 mar. 2016.

HOOG, Wilson Alberto Zappa. **Contabilidade:** Um instrumento de gestão. Curitiba: Juruá. 2007.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **A estratégia em ação: *balanced scorecard*.** Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LEITÃO, Barbara Julia Menezello. **Avaliação qualitativa e quantitativa numa biblioteca universitária.** Rio de Janeiro: Interciência, 2005.

MARCIEL, Alba Costa; MENDONÇA, Marília Alvarenga Rocha. **Bibliotecas como organizações.** Rio de Janeiro: Interciência, 2006.

MARCONI, Marina de Andrade et al. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002.

MILANESI, Luís. **O que é biblioteca.** São Paulo: Brasiliense, 1983.

_____. **Biblioteca.** São Paulo: Ateliê, 2002.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec-Abrasco, 2010.

NUNES, Marta Suzana Cabral. **Mediação da informação em bibliotecas universitárias brasileiras e francesas.** 2015. 219f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal da Bahia. Instituto de Ciência da Informação, Salvador, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo. Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Hudson do Vale; SÁ, Vinícius Claudino de. Identificação e análise dos fatores críticos de sucesso: O Caso da Master Produções e Eventos. **Revista de Administração de Roraima** – RARR, Boa Vista, Ed 2, v. 1, p. 41-66, 1º Sem 2012.

ORTEGA Y GASSET, José. **Missão do bibliotecário**. Brasília: Briquet de Lemos, 2006.

PACHECO, Ana Paula Reusing et al. O ciclo PDCA na gestão do conhecimento: uma abordagem sistêmica. **PPGEGC–Universidade Federal de Santa Catarina–Programa de Pós Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento**. – apostila, v. 2, 2012. Disponível em: < <http://issbrasil.usp.br/issbrasil/pdfs2/ana.pdf>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

PEREIRA, Andréa Kluge. **Biblioteca na escola**. Brasília: Ministério da Educação, Secretaria de Educação Básica, 2006. 57 p. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=7260&Itemid=>>. Acesso em: 17 fev. 2016.

PERIARD, Gustavo. O ciclo PDCA e a melhoria contínua. Disponível em: <http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>. Acesso em: 14 mar. 2016.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Editorial Continental, v. 1, 1997.

_____. **Competição**. Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2007.

RANGANATHAN, Shyali Ramanrita. **As cinco leis da biblioteconomia**. Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2009.

RIBEIRO, Rejane Maria Rosa. Motivação dos recursos humanos em bibliotecas universitárias. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v.2, n.1, p.71-79, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=7260&Itemid=>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

SILVA, Andréia Aparecida. et al. A utilização da matriz Swot como ferramenta estratégica– um estudo de caso em uma escola de idioma de São Paulo. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8. São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2011.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Unicorpore, 2007.

SILVA, Rosinilda lavadouro da silva. RODRIGUES, laura dionísia do Monte. Estimulando a criatividade das pessoas nas organizações. **Sinergia**, Rio Grande, v.11, n.1, p.17-26, 2007. Disponível em: <<http://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/5384/589-1101-1-PB.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 14 mar. 2016.

SILVEIRA, Júlia Gonçalves da. Gestão de recursos humanos em bibliotecas universitárias: reflexões. Brasília. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 38, n. 2, p. 126-141, maio/ago. 2009.

SOUSA, Margarida Maria de. **A biblioteca universitária como ambiente de aprendizagem no ensino superior**. 2009. Dissertação (Mestrado em Cultura e Informação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27151/tde-20102009-153956/>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TARGINO, Maria das Graças. Ranganathan continua em cena. Brasília. **Ci. Inf.**, Brasília, v. 39, n. 1, p. 122-124, jan./abr., 2010.

TEIXEIRA, Hélio Janny; SALOMÃO, Sérgio Mattoso. TEIXEIRA, Clodine Janny. **Fundamentos da administração: a busca do essencial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO PARA COLETA DE DADOS

1. A missão da Biblioteca está clara e é conhecida pelos funcionários?

- a) A Biblioteca não tem missão definida.
- b) A Biblioteca tem missão, mas não é conhecida pelos funcionários.
- c) Os funcionários conhecem a missão, mas ela não é seguida por estes.
- d) A Biblioteca possui missão e esta é seguida pelos funcionários.

2. O comportamento ético dos colaboradores da Biblioteca é incentivado por parte da gestão nas relações internas e externas?

- a) Não existem regras que garantam o comportamento ético por parte dos colaboradores
- b) Possuem regras informais que promovem o comportamento ético dos colaboradores
- c) Existem regras definidas escritas que asseguram o comportamento ético dos colaboradores
- d) O comportamento ético dos colaboradores é definido em regras escritas que são conhecidas e praticadas por todos, incluindo gestores e colaboradores

3. Quais ferramentas são utilizadas pela Biblioteca para analisar o desempenho qualitativo dos serviços oferecidos aos usuários?

- a) Não é feita análise dos serviços oferecidos aos usuários
- b) Não dispomos de ferramentas, já que não é feita nenhuma análise de desempenho pela instituição
- c) Essa análise é feita por meio de ferramentas próprias estabelecidas pela biblioteca
- d) Essas ferramentas (questionários, entrevistas) são discutidas anualmente em busca de melhorias para ofertar um serviço de qualidade aos usuários

4. A respeito do compartilhamento de informações, a biblioteca possui um plano de compartilhamento dessas informações entre dirigentes e colaboradores?

- a) As informações não são compartilhadas com os colaboradores
- b) Essas informações são compartilhadas de forma esporádica
- c) As informações são direcionadas somente para alguns colaboradores
- d) As informações são compartilhadas e discutidas com todos

5. Os colaboradores da biblioteca investem em seu desenvolvimento profissional e aplicam os seus conhecimentos na biblioteca aonde trabalham?

- a) Eles não investem em seu desenvolvimento profissional
- b) Investem com periodicidade, porém não aplicam o seu conhecimento na biblioteca
- c) Investem de forma aleatória, porém aplicam o conhecimento adquirido na biblioteca
- d) Investem com frequência o seu desenvolvimento e aplicam na biblioteca

6. Com relação às oportunidades de inovação que visam melhorias e atualizações do acervo da biblioteca, os colaboradores são incentivados a apresentarem ideias que podem ser acatadas pelos dirigentes e se converter em inovações?

- a) Não são buscadas informações externas para melhorar e/ou atualizar o acervo da biblioteca
- b) Essas inovações são discutidas apenas pelos dirigentes e expostas aos colaboradores
- c) Os colaboradores são incentivados nessas buscas por ideias e inovações regularmente

- d) São ofertadas oportunidades de inovação aos colaboradores de exporem suas ideias visando a melhoria do serviço, existindo pelo menos um exemplo implementado na biblioteca.

7. A biblioteca possui visão e a comunica aos seus colaboradores?

- a) A biblioteca não apresenta visão definida
- b) A visão está registrada sob a forma escrita, mas não é conhecida pelos funcionários
- c) A visão está definida de maneira informal, sendo conhecida apenas pelos dirigentes
- d) A visão está registrada de maneira formal e é conhecida por todos os colaboradores

8. A estratégia de atrair mais usuários, dentre outras, são definidas pela biblioteca?

- a) A biblioteca não apresenta estratégia definidas
- b) As estratégias abrangentes estão definidas formalmente, por meio de método que considera a análise de informação interna e externa
- c) A biblioteca apresenta estratégia informalmente, mas não é repassada aos colaboradores
- d) A biblioteca não cumpre a estratégia definida

9. Os planos de ação foram definidos pela biblioteca?

- a) As ações são definidas de maneira informal para o alcance de algumas metas da biblioteca relacionadas à estratégia
- b) As ações são estabelecidas pelo alcance das principais metas da biblioteca
- c) Não existem planos de ação visando alcançar as metas da biblioteca relacionadas às estratégias
- d) Os planos de ação estão sendo desenvolvidos pela gestão da biblioteca

10. Os produtos e serviços são divulgados aos usuários?

- a) Os produtos da biblioteca são divulgados pelos meios de comunicação (internet)
- b) A biblioteca não apresenta um plano para tornar público os produtos por ela ofertados.
- c) A biblioteca divulga os produtos e serviços em todos os meios de comunicação, mas os usuários não utilizam os novos serviços.
- d) A biblioteca não utiliza essas informações para atrair os usuários.

11. Os usuários são agrupados e suas necessidades e expectativas são identificadas?

- a) Não há nem um tipo de agrupamento dos usuários.
- b) Os usuários não são agrupados e a identificação de suas necessidades é feita de forma intuitiva.
- c) Os usuários são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas informalmente por meio de informações obtidas dos usuários.
- d) Os usuários são agrupados e as necessidades e expectativas destes grupos são identificadas formalmente por meio de informações obtidas dos principais grupos de usuário.

12. Os produtos e serviços da biblioteca são divulgados aos usuários?

- a) Os produtos e serviços não são divulgados aos usuários
- b) Os produtos e serviços são divulgados sem considerar os diferentes tipos de usuários
- c) Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes tipos de usuários

- d) Os produtos e serviços são divulgados considerando os diferentes grupos de usuários e utilizando meios adequados para assegurar a efetividade desta comunicação

13. As reclamações dos usuários são registradas e tratadas?

- a) Não são disponibilizados canais de comunicação para os usuários apresentarem suas reclamações
- b) As reclamações recebidas não são registradas e tratadas ocasionalmente
- c) As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente
- d) As reclamações recebidas são registradas e tratadas regularmente, e o usuário é informado da solução dada à sua reclamação

14. A satisfação dos usuários é avaliada?

- a) A satisfação dos usuários não é avaliada
- b) A satisfação dos usuários é avaliada eventualmente e de forma intuitiva
- c) A satisfação dos usuários é avaliada periodicamente por meio de método formal para alguns dos grupos de usuários
- d) A satisfação dos usuários é avaliada periodicamente por meio de método formal para os principais grupos de usuários

15. As informações necessárias para o planejamento, a execução e análise das atividades e para a tomada de decisão estão definidas e disponibilizadas aos colaboradores da biblioteca?

- a) As informações não estão definidas
- b) Algumas informações estão definidas
- c) As principais informações estão definidas e são disponibilizadas para os colaboradores
- d) Todas as informações estão definidas e disponibilizadas entre os colaboradores, além de organizadas em sistemas de informação, sendo utilizados mecanismos de segurança

16. O compartilhamento do conhecimento obtido pelos colaboradores da biblioteca é promovido?

- a) Não existem ações para promover o compartilhamento do conhecimento
- b) Os colaboradores são incentivados a compartilhar o conhecimento adquirido
- c) Os colaboradores compartilham o conhecimento adquirido, por meio de métodos formalizados
- d) Os colaboradores compartilham o conhecimento, por meio de métodos formalizados e este conhecimento é registrado

17. São promovidas melhorias nas práticas de gestão da biblioteca?

- a) As práticas de gestão não demonstram melhorias
- b) Pelo menos uma prática de gestão apresenta melhorias
- c) Algumas práticas de gestão apresentam melhorias
- d) Muitas práticas de gestão apresentam melhorias decorrentes da análise de resultados de diagnósticos de gestão

18. São obtidas e utilizadas informações comparativas na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços oferecidos pela biblioteca?

- a) Não são obtidas informações comparativas externas
- b) São obtidas informações comparativas externas, mas não são utilizadas na análise de desempenho e melhoria dos produtos/serviços da biblioteca
- c) São obtidas informações comparativas externas e utilizadas na melhoria dos produtos/serviços e processos
- d) São obtidas informações comparativas externas e apresenta evidências de utilização na análise do desempenho e melhoria dos produtos/serviços e processos

19. As funções e responsabilidades das pessoas (dirigentes e colaboradores) da biblioteca estão definidas?

- a) Não estão definidas
- b) Estão definidas informalmente
- c) Estão definidas e documentadas para algumas funções
- d) Estão definidas, documentadas para todas as funções e conhecidas por todos os colaboradores

20. A seleção dos colaboradores da biblioteca é feita segundo padrões definidos e considera os requisitos da função?

- a) A seleção é feita de forma intuitiva
- b) A seleção é feita com padrão definido para algumas funções
- c) A seleção é feita com padrão definido para todas as funções
- d) A seleção é feita com padrão definido para todas as funções, considerando os requisitos e responsabilidades definidas para a função

21. Os colaboradores da biblioteca são capacitados nas suas funções?

- a) Os colaboradores não são capacitados
- b) Os colaboradores são capacitados eventualmente
- c) Os colaboradores são capacitados regularmente
- d) Todos os colaboradores são capacitados com base em um plano de capacitação

22. Os perigos e riscos relacionados à saúde e segurança no trabalho no ambiente da biblioteca são identificados e tratados?

- a) Os perigos e riscos não são identificados e não são tratados
- b) Os perigos não são identificados e apenas alguns deles são tratados
- c) Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos específicos e são tratados apenas com ações corretivas
- d) Os perigos e riscos são identificados formalmente por meio de métodos específicos e os riscos são tratados com ações corretivas e preventivas

23. O bem-estar e a satisfação dos colaboradores da biblioteca são promovidos?

- a) Não existem ações para promover o bem-estar e a satisfação

- b) São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores apenas quando problemas são detectados
- c) São adotadas ações para promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises eventuais
- d) São adotadas ações para identificar e promover o bem-estar e a satisfação dos colaboradores decorrentes de análises regulares

24. Os processos principais desenvolvidos na biblioteca são executados de forma padronizada, com padrões documentados?

- a) Os processos principais da biblioteca não são executados de forma padronizada
- b) Os processos principais da biblioteca são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados
- c) Os processos principais da biblioteca são executados de forma padronizada, com padrões documentados
- d) Os processos principais da biblioteca são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos usuários

25. Os processos principais da biblioteca são controlados para garantir a satisfação das necessidades dos usuários?

- a) Os processos principais da biblioteca não são controlados
- b) Os processos principais da biblioteca não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes
- c) Os processos principais da biblioteca são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados
- d) Os processos principais da biblioteca são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas

26. Os fornecedores da biblioteca são selecionados e avaliados segundo critérios definidos?

- a) Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho
- b) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado
- c) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema
- d) Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento

27. As finanças da biblioteca são controladas a fim de otimizar a utilização dos recursos?

- a) Não existem controles financeiros
- b) Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa
- c) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa
- d) Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano

28. Existem resultados relativos à satisfação dos usuários?

- a) Não existem informações suficientes para avaliar
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável
- c) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável
- d) Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados

29. Existem resultados relativos à reclamações de usuários?

- a) Não existem informações suficientes para avaliar
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável
- c) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável
- d) Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável, considerando os três resultados

30. Existem resultados relativos a acidentes com colaboradores?

- a) Não existem informações suficientes para avaliar
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável
- c) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável
- d) Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados

31. Existem resultados relativos à produtividade no trabalho?

- a) Não existem informações suficientes para avaliar
- b) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, mas a tendência é desfavorável
- c) Existem informações referentes a dois ou três últimos períodos anuais distintos, sendo que nos dois últimos períodos a tendência é favorável
- d) Existem informações referentes a três últimos períodos anuais distintos, com tendência favorável considerando os três resultados